一本"很给力、很给智、很给财"的书
一本让您快速"通识、通才、通赢"的书



丁树雄◎著

汽车产业链营销全攻略（第2版）

- "点、线、面"全方位剖析产业发展规律
- "稳、准、狠"更系统揭示营销创新法则
- "简、快、专"立体式传授企业发展之道



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

汽车产业链营销全攻略

第 2 版

丁树雄　著



机 械 工 业 出 版 社

本书始终站在业界发展前沿，以前瞻性的眼光、创新性的思维为汽车产业发展问诊把脉；在选材立意上颇具创新，在业界率先提出系统、缜密的品牌营销、新渠道营销、平台营销、客服营销、文化营销、公益营销和全球营销等课题，不再停留在传统营销课题上，对中国汽车产业的营销创新具有抛砖引玉的效用；同时打破了汽车产业链画地为牢、各自为政、分而治之的认识误区，为汽车厂商的持续发展提供了广阔的思维天地。该书主要分为现状剖析、趋向把握和攻防策略三部分，并相应配以具有现实借鉴参照价值的经典实用的案例。本书内容言简意赅、意旨深远、高度概括、行文流畅、阅读舒畅，具有很强的指导性和适度的前瞻性，是一本不可多得的“很给力”“很给智”“很给财”的好书！

本书是汽车产业链全部从业人员（包括投资者、决策者、管理者、执行者）必备、必读的工具书。它同样适用于为汽车产业提供相关服务的机构和人员，如汽车专业广告公司、咨询顾问公司、职业培训机构、研究汽车的政府组织；以及高校市场营销专业、汽车专业的广大师生，还可作为市场营销专业研究生、本科生的参考辅助教材，以及 MBA、EMBA 和企业的培训教材，更是专职汽车培训师必备的参考书。当然也适用于汽车营销感兴趣或即将涉入汽车行业的广大读者，同时需强调的是，本书对汽车产业外的人士也具有较为显著的参考价值和借鉴作用。

图书在版编目（CIP）数据

汽车产业链营销全攻略/丁树雄著. —2 版. —北京：机械工业出版社，2014.1

ISBN 978-7-111-45035-1

Ⅰ.①汽… Ⅱ.①丁… Ⅲ.①汽车工业—市场营销学 Ⅳ.①F407.471.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 292301 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）
策划编辑：连景岩 责任编辑：连景岩
版式设计：霍永明 责任校对：刘秀芝
责任印制：乔 宇
北京铭成印刷有限公司印刷
2014 年 2 月第 2 版第 1 次印刷
184mm×260mm ·15.25 印张·376 千字
0001—3000 册
标准书号：ISBN 978-7-111-45035-1
定价：45.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务	网络服务
社服务中心：（010）88361066	教材网：http://www.cmpedu.com
销售一部：（010）68326294	机工官网：http://www.cmpbook.com
销售二部：（010）88379649	机工官博：http://weibo.com/cmp1952
读者购书热线：（010）88379203	**封面无防伪标均为盗版**

前　　言

车轮是圆　转动成链

常言道“车轮一转又有许多新鲜的东西出来”，在广度、深度和高度方面，汽车行业相对于其他行业而言有更多神奇的魅力，主要原因就是其产业链涉及面较广，链条之间的相关环节较多。众所周知，汽车产业链涵盖汽车研发、生产、销售、维修、保养、金融、租赁、汽车用品、二手车置换、汽车文化(广告、公关、展览等)等诸多领域。

> 汽车产业链“生命体”＝“产业基因—行业母体—市场环境—链条全息/三螺旋”

在业界，笔者将汽车产业链比喻成一个“生命体”，它由“产业基因—行业母体—市场环境—链条全息/三维螺旋”构成，任何产业链条的具体业务板块的生成，皆取决于“创生母体”(汽车产业)的先天基因，“基因”是衍生新业务的内在根源，它与相关异质业务模块交合，又会孕育新的业务来，如卖车的也可以修车、租车等。产业链各新业务模块一经生成，便具有自主独立的内在规律性，这种规律性奠定了产业链新业务的基质，蕴含着产业链未来的基本模型。汽车产业链条上各具体业务模块的基质各不相同，其优劣性强弱取决于各自基因的质量。实践中，汽车产业链条上具体业务模块的内在规律实现的可能与程度，受到市场环境的制约。在积极、和谐的生态环境中，产业链条上的各业务模块将经历自我生发、繁衍的过程。

> 产业链的繁衍，可分为原生态和衍生态
>
> 汽车产业链全景模式概括：产业之根(基因)、产业之本(原生态)、产业之枝(衍生态)、产业之魂(全息)、产业之场(市场环境)。

产业链的繁衍可分为原生态和衍生态，如汽车销售是原生态，而汽车金融则是衍生态。一个有生命力的业务模块的衍生并非一次性了结，而是逐步延展的，因而其始终处于新陈代谢的动态之中。产业链条中的各业务模块都具有全息特征，即产业链条上的任何一个具有独立意义的结构单位，都携带着产业链的全部信息，它们在条件具备的时候，都可能发展成新的同根独立体，如卖车的可修车，修车的也可以卖车，从事租赁的也可以经营二手车等，从而保证了产业链的内在统一性。

对于整个汽车产业链来说，尽管行业基因、市场环境在某种特定情形下具有决定性影响，但一般而言，其发展成长既不是“行业基因决定论”，也不是“市场环境决定论”，而是以产业链为中心，三者互为因果的多维螺旋式的张力结构。三者能否进入良性互动状态，是决定产业链条上各个具体业务模块兴衰存亡的关键。这个三维螺旋结构并不是封闭的，它向上通过产业基因与产业发展的全部历史及未来发展相关联，向下借助生态市场环境与多方面的现实相沟通，贯穿产业链的上、中、下游，成为产业族群中一个有机的点。产业链生命理论的全景概括起来就是：产业之根(基因)、产业之本(原生态)、产业之枝(衍生态)、产

业之魂(全息)和产业之场(市场环境)。

> 当这条直线延展到一定长度时，它就自动闭合成为一个圆圈，而当这个圆圈的某一环节被过度开掘时，圆圈就会断裂变成一条直线，然后不断地补充新的产业链条元素，修复透支的链条元素。汽车产业链条具有衍生性、延展性、联动性、自给性等特点。

为了通俗地解释“产业链的生命理论”，可以把汽车产业比喻成“由一条直线绕成的一个圆圈”。汽车产业刚在中国兴起时，是一条直线，先是汽车的生产制造后到汽车销售再到汽车维修，而后扩展到汽车美容、汽车保险、汽车租赁、汽车金融、二手车置换、汽车文化等，当这条直线延展到一定长度时，它就自动闭合成为一个圆圈，而当这个圆圈的某一环节被过度开掘时，圆圈就会断裂变成一条直线，然后不断地补充新的产业链条元素，修复断裂的链条，如前些年汽车销售领域竞争白热化，车商们把汽车销售当成“红海”，进而开辟汽车维修等后市场的“蓝海”，而当汽车维修保养市场竞争加剧时，他们又转向汽车金融、租赁、二手车置换等新领域。由此可见，汽车产业链条具有衍生性、延展性、联动性、自给性等特点。

《汽车产业链营销全攻略》一书将宏观与微观相结合，历史沿革与发展趋势相结合，策略与战术相结合，总产业链与产业链各个环节相结合。主要分为“汽车产业链导论”“汽车销售”“汽车金融”“二手车交易”“汽车租赁”“汽车维修、美容、保养”“汽车用品”“汽车文化”（广告、网站、展览、俱乐部等）“汽车产业链的发展思路与策略”等营销攻略版块，揭示各个板块之间的内在联系、依存关系，及产业链条各个临界点的关联度，探究整个产业链条各个环节的生命周期(包括导入、成长、发展、成熟、衰退等)。在进行上述专题分析探究的同时，将中外汽车产业链条相结合并进行比照分析。在此基础上，作出对汽车产业链未来发展趋势的预测，以及提出应对行业本身发展趋向所应采取的策略。

本书始终站在业界发展前沿，以前瞻性的眼光、创新的思维为汽车产业发展问诊把脉，在选材立意上颇具创新，在业界率先提出了系统缜密的品牌营销、新渠道营销、平台营销、客服营销、文化营销、公益营销和全球营销等课题，不再停留在传统营销课题上，对中国汽车产业的营销创新具有抛砖引玉的效用。同时打破了汽车产业链画地为牢、各自为政、分而治之的认识误区，为汽车厂商的持续发展提供了广阔的思维天地。该书主要分为现状剖析、趋向把握、攻防策略三部分，并相应配以具有现实借鉴参照价值的经典实用的案例。本书内容言简意赅、意旨深远、高度概括、行文流畅、阅读舒畅，具有很强的指导性和适度的前瞻性，是一本不可多得的“很给力”“很给智”“很给财”的好书!

> 《汽车产业链营销全攻略》适读对象：
>
> 1）全部从业人员(包括投资者、决策者、管理者、执行者)；
>
> 2）汽车业提供相关服务的机构和人员，如汽车专业广告公司；咨询顾问公司、职业培训机构、政府研究汽车的组织；
>
> 3）高校市场营销专业、汽车专业师生；
>
> 4）MBA、EMBA、工商管理博士；
>
> 5）专职汽车培训师；
>
> 6）对汽车营销感兴趣或即将涉入汽车行业的广大读者。

这本书是汽车产业链全部从业人员(包括投资者、决策者、管理者、执行者)必备、必读的工具书，它同样适用于为汽车业提供相关服务的机构和人员，如汽车专业广告公司、咨询顾问公司、职业培训机构、研究汽车的政府组织，以及高校市场营销专业、汽车专业的广大师生，还可作为市场营销专业研究生、本科生的参考辅助教材，以及 MBA、EMBA 和企业培训教材，更是专职汽车培训师必备的参考书。当然也适用于对汽车营销感兴趣或即将涉入汽车行业的广大读者，同时需强调的是，本书对汽车产业外的人士也具有较为显著的参考价值和借鉴作用。

丁树雄

目　　录

第一篇　汽车产业链导论

一、汽车产业链发展现状

1. 汽车产业链的基本概念

（1）**定义及构成**　汽车产业链是指围绕核心企业，通过对信息流、管理流、物流、资金流、价值流等的控制，从面向全球采购原材料开始，全球定点生产与汽车配套的中间产品以及装配总成最终产品，最后通过销售网络把产品送到消费者手中，将供应商、制造商、分销商、零售商，直到最终用户有机地连成一个整体的功能网链的结构模式。

汽车产业链由上游、中游和下游三部分构成，其构成如图 1-1 所示。

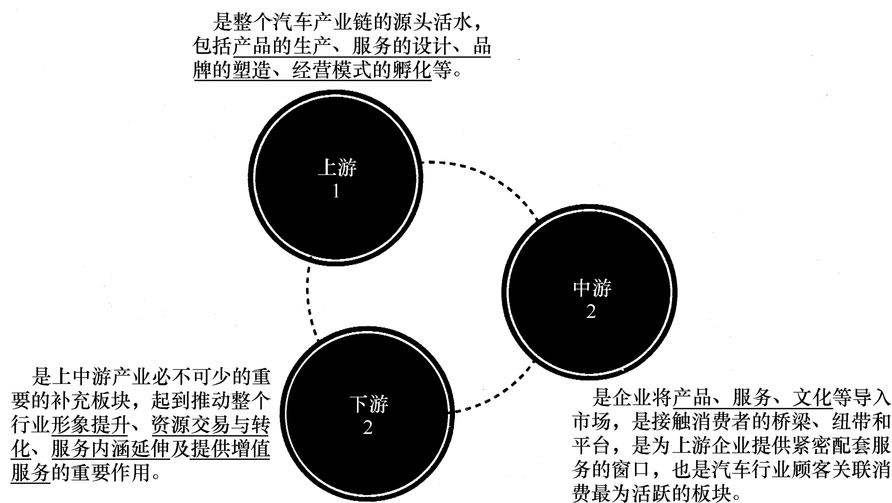


图 1-1　汽车产业链上、中、下游构成示意图

上游有原材料供应、汽车研发、汽车制造、汽车生产、汽车金融、汽车物流等；中游有汽车销售、汽车维修保养、汽车租赁、二手车交易等；下游有汽车用品、汽车文化、汽车广告、汽车展览、汽车俱乐部等。

1）上游的界定。上游是整个汽车产业链的“源头活水”，包括产品的生产、服务的设计、品牌的塑造、经营模式的孵化等。

2）中游的界定。中游是指企业将产品、服务、文化等导入市场，是接触消费者的桥梁、纽带和平台，是为上游企业提供紧密配套服务的窗口，也是汽车行业顾客关联消费最为活跃的板块。

3）下游的界定。下游是上、中游产业必不可少的、重要的补充板块，起到推动整个行业形象提升、资源交易与转化、服务内涵延伸及提供增值服务的重要作用。

本书所阐述的汽车产业链是指产品面世后以商业模式为核心、以市场为导向、由价值链设计驱动的偏重销售服务及其相关业务模块整合互动的整个服务链。具体说就是探究“原材料采购、汽车研发、整车装配、总成”等产品成型前之外的服务链，其中又以汽车销售为主导。

（2）汽车产业链的原生态与衍生态 汽车产业链的原生态是指与新的整车的研发、制造、生产、销售、维修等环节密切相关的业务模块；而汽车产业链的衍生态则是从原生态业务模块中催生孵化出来的二、三级业务模块，如租赁、二手车置换、汽车文化活动等，它是对原生态业务模块重要的、有益的延伸和补充。汽车产业链的三级形态如图 1-2 所示。

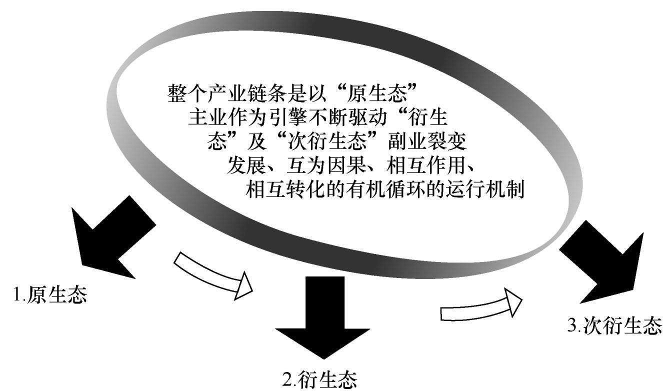


图 1-2　汽车产业链的三级形态示意图

汽车产业链的原生态主业与衍生态副业是相辅相成的关系。其中，原生态主业是衍生态副业的“灵魂”和“命脉”，而衍生态副业则是原生态主业的不同表现形式。简单地说，即原生态主业是内容，衍生态副业是形式，内容决定形式。但衍生态副业也可以进一步孵化出更多、更新的次衍生态业务。相对次衍生态业务，衍生态副业又成为相对的主业。总之，整个产业链是以原生态主业为引擎，并不断驱动衍生态及次衍生态裂变发展、互为因果、相互作用、相互转化的有机循环运行机制。汽车产业链的原生态与衍生态业务模块概要如图 1-3 所示。

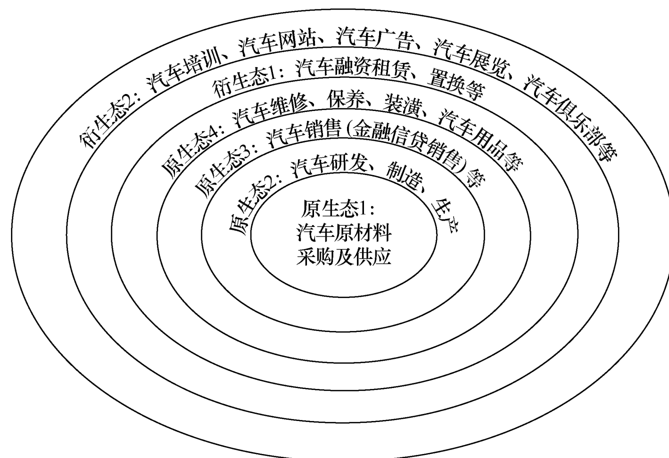


图 1-3　汽车产业链的原生态与衍生态业务模块概要

首先，整个产业链从原材料采购及供应开始，推动产业链向汽车销售、维修、租赁、二手车置换、汽车文化活动等领域滚动。有时候处于产业链最上游的原生态主业也会成为产业链的主角，原材料短缺、采购供应紧张就会直接影响到产能，而产能则直接导致价格的波动，如破坏力极大的日本“阪神大地震”导致许多日系汽车供应紧俏、价格上升。其次，汽车销售状况决定汽车后市场的发展，如果汽车销售形势平稳，与汽车销售相关的业务就会应运而生，整个产业链的业务发展就会全线飘红；而当汽车销售跌入冰窟时，整个产业链就会出现“并发症”，如车商们纷纷将业务转向汽车维修保养等后市场；而当汽车维修竞争日趋白热化时，车商们又会将业务的着眼点放在利润可观的其他增值服务上，诸如此类不一而足。

> 总之，汽车产业链健康运转起来时是“圆”，而当产业链的某一环出现问题时，系统的“圆”就会化作跳跃水平的直线，而当各种业务在这条直线上再过了一遍时，原先出现病征或被过度开掘的产业链条在经过一轮的休养后又会恢复元气和动力，重新将展开的直线聚拢起来绕成圆圈，又开始新一轮的产业发展。

综上所述，汽车产业链其实就是价值链，由于产业链上同一功能的业务可以以不同的方式实现，那么通过采购管理、技术开发、人力资源管理和企业基础设施建设等系列支持活动就可以保证企业生产、营销与销售、进出物流、售后服务等主体活动的成本和效益。产业链上的各业务模块以不同的方式实现质量保证功能，这就形成了价值活动间联系的基本原因。**另外，产业链上各业务模块价值活动的内在联系必然要具备两种形式的竞争优势，即最优化与协调。企业需要大量的信息去认识形式多样的联系，企业需利用信息技术建立自己的信息系统，创造与发展新的联系并增强旧有的联系。产业价值链最典型的联系就是纵向联系，即企业价值链与供应商及销售渠道价值链之间的联系。**

（3）**汽车产业链存续与发展脉络**　汽车产业链是与“四个环路”息息相关的。汽车产业链存续与发展脉络图如图 1-4 所示，汽车产业链存续与发展四大环路图如图 1-5 所示。

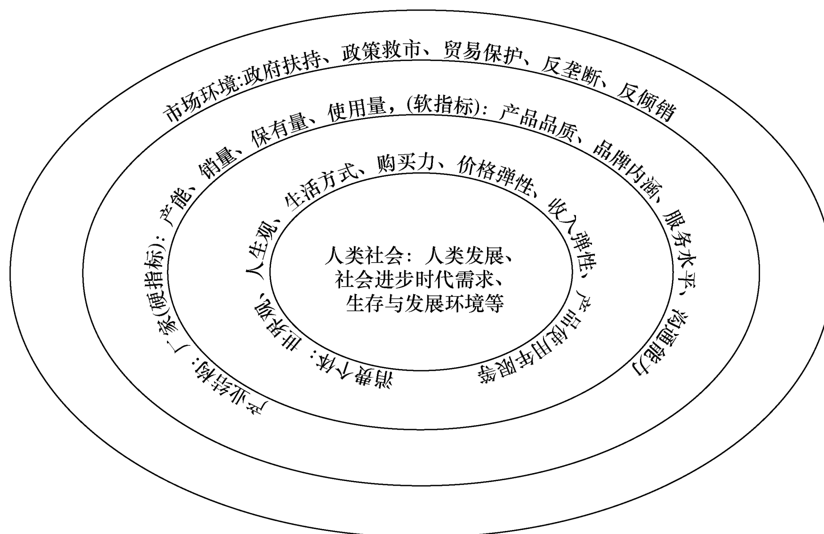


图 1-4　汽车产业链存续与发展脉络图

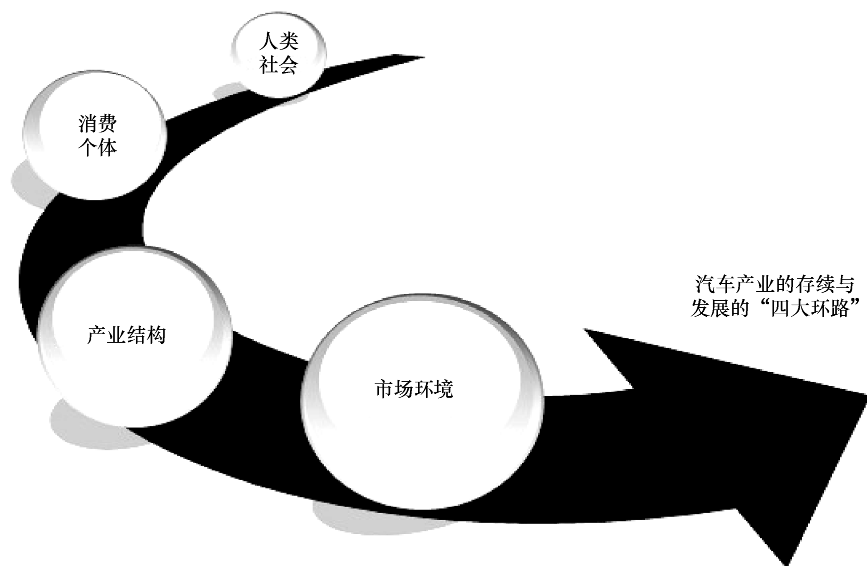


图 1-5 汽车产业链存续与发展四大环路图

第一，汽车产业链的存续与发展是与人类发展、社会进步、时代需求、生存与发展环境等方面密不可分的。上述这些因素决定了汽车产业链的转速和范围，符合人类发展需求的汽车产业链会生生不息地运转下去，反之则会变革甚至消亡以顺应社会需求。

第二，作为社会细胞的单个人(消费者)，也会对汽车产业链起到一定的反作用。消费者的世界观、人生观、价值观、生活方式、购买力、价格弹性、收入弹性、产品使用年限等因素都会对汽车产业链构成影响。

第三，汽车产业链也会受到产业结构、生产厂商的数量和规模等因素的制约，特别是受产能、销量、保有量、使用量等硬性指标的影响较大。此外，还与厂家所生产的产品的品质、品牌内涵、服务水平、沟通能力等软指标有一定的关联。

第四，整个汽车产业链还受到全球市场环境变化和宏观政策调控的影响，并且受政府管控的松紧、政策抑制或扶持以及贸易保护、反垄断、反倾销等变量的影响。

> 当产能过剩、供大于求时，产业开始利用自身的市场发展规律进行调整，于是，各种“车型战”、“价格战”此起彼伏，几轮产业系统内部优胜劣汰的“厮杀大战”打下来，中国的汽车工业在不知不觉中已提前步入与家电行业同样的完全竞争和成熟的市场阶段。这也昭示了在中国，汽车的属性也日渐裂变成为与西方发达国家一样的状态，即由单纯“金贵”的奢侈品转向“昂贵”的高档品，最后转向“不贵”的耐用品，以及三者高中低有机错落的并存。

以最具代表性的 2007 年—2010 年中国汽车发展的事例为证。自 2007 年起，中国汽车销量年年创新高，到 2010 年时突破了 1500 万辆，一举成为世界上最大的汽车生产国和消费国。在短短的几年里，中国汽车工业发展的起伏较大，再次发展(20 世纪 80 年代为第一次起步及发展,进入 21 世纪后为第二次发展)时产销需求旺盛，产能急速扩充，形成了庞大的产业集群。而当产能过剩、供大于求时，产业便开始利用自身的市场发展规律进行调整，于

是，“车型战”、“价格战”此起彼伏，几轮产业系统内部优胜劣汰的厮杀大战打下来，中国的汽车工业在不知不觉中已提前步入与家电业同样的完全竞争和成熟的市场阶段，这也昭示了在中国，汽车的属性也日渐裂变为与西方发达国家一样的状态，即由单纯“金贵”的奢侈品转向“昂贵”的高档品最后转向“不贵”的耐用品，以及三者高中低有机错落的并存。20 世纪 80 年代前，汽车作为金贵的奢侈品，产能低、销量低、需求弹性低。而如今，汽车工业作为国家发展的支柱型产业，发展迅猛，并且随着人民生活水平的提高，汽车购买力日益增强，汽车作为高档消费品需求激增，产能不断扩大。进入 21 世纪，汽车已作为普通的耐用品进入了成千上万的寻常百姓家中，汽车普及率逐年升高。由此，老百姓需求的激增导致许多厂家盲目地扩大产能，而产能的严重过剩致使中国汽车工业在 2004 年—2007 年期间出现了好几次“冰点”。为了振兴汽车工业，国家将汽车工业列入“十二五”国家十大优先重点发展的支柱产业，并先后出台了减免购置税、汽车下乡、汽车以旧换新、新能源汽车补贴等一系列利好政策，中国汽车工业持续突进，在 2010 年一举突破年销量 1800 万辆的大关。期间，中国汽车销售市场已形成国内与国际市场两大格局。国内市场又进一步细分为一二级城市市场、城乡结合部(三四级城市)市场、农村市场三大块。在国际市场方面，中国汽车企业走出国门，海外设厂和跨国并购蔚然成风，中国汽车工业的全球化和国际化格局已初步形成。这些都表明了汽车产业链的存续与发展同人类文明、社会发展、时代进步、民众需求、厂商运营、政府调控、国际环境等因素密不可分。

> 中国汽车销售的市场已形成国内与国际市场两大格局，国内市场又进一步细分为一二级城市、城乡结合部(三四级城市)、农村市场三大块。

2. 欧美汽车产业链发展现状

在美国、日本、德国等发达国家，汽车工业已有 100 多年的发展历史了。汽车工业一直是一项重要的支柱产业，并依次经历了技术发明、产品革新、市场拓展、需求更新、研发技术升级换代等市场发展阶段。总体来说，进入了 21 世纪，欧美汽车工业已经步入以研发技术升级换代和需求更新为主导的市场成熟阶段，欧美国家汽车产业链发展现状所呈现的特点如图 1-6 所示。

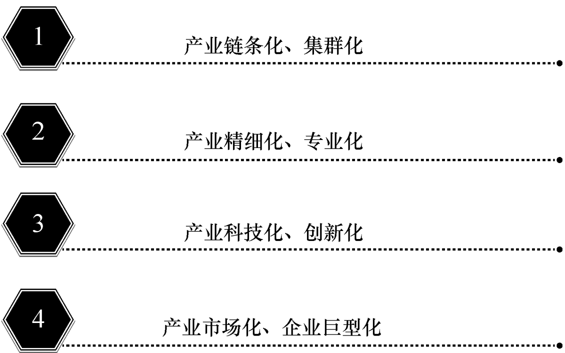


图 1-6　欧美国家汽车产业链发展现状所呈现的特点

(1) **产业链条化、集群化**　在美国、德国、日本，类似底特律、斯图加特、丰田城等汽车产业配套一体化的汽车产业带和汽车工业城方兴未艾，而且其成熟的运营管理模式不断由国内向国外复制输出。产业集群是指在特定领域中，一群在地理上集中，且有相互关联性的企业、专业化供应商、服务供应商、相关产业的厂商以及相关机构(如大学、制定标准化的机构、产业协会等)所构成的群体。**产业集群的机理是通过地域的邻近性来获得与促进分工效率，同时降低因频繁交易而产生的过高的交易费用。国际上绝大多数国家的汽车产业都是通过产业集群的方式予以发展的。**

(2) **产业精细化、专业化**　在欧美国家，围绕汽车原材料供应、研发、生产、制造和

服务的各产业模块划分得越来越精细，分工越来越专业化，而且各产业模块的联动、互补、优化、组合、集成的合作规则也已约定俗成，跨国界、跨区域、跨行业、跨品类的大产业、大合作的良好局面已经形成。

（3）**产业科技化、创新化**　当今，欧美国家的汽车工业纷纷肩负起“国际企业公民”的角色，顺应全球经济发展的规律，不断满足民众需求，不断致力于研发环保节能低碳的新能源、新材料，是集公益化、个性化、人性化和科技化于一体的汽车研发。汽车工业的发展不再是以污染环境、牺牲大多数人的利益为代价，也不会再重蹈“先污染后治理”“先发展后纠偏”的覆辙。

（4）**产业市场化、企业巨型化**　当今世界的汽车工业已形成了足够大的规模，技术水平和生产能力都可以满足民众的各种需求。科研成果的产品化以及产品的市场化和定制化成为关键，特别是产品的市场化和定制化更是重中之重，技术研发、产品开发、生产服务等一切都必须围绕市场进行。因此，欧美汽车企业都紧扣“全球市场”大做文章，欧美国家全球市场布局及发展的特点如图 1-7 所示。



图 1-7　欧美国家全球市场布局及发展的特点

主要有以下特点：

1）全球市场东移，瞄准亚洲、锁定中国。进入 21 世纪，欧美国家为了振兴本土的汽车工业，寻求综合经济实力的提升，纷纷将投资焦点集中到亚太地区。近十几年来，亚太地区经济发展极为活跃而且势头良好。亚洲幅员辽阔、人口众多，但汽车的人均拥有率明显偏低，其所蕴藏的市场潜力巨大。亚洲已经成为世界上汽车生产及销售的重要的目标市场，也是包括通用、福特、克莱斯勒、大众等在内的跨国公司纷纷抢滩的重要领地，而中国更是首当其冲，成为了亚太市场的“桥头堡”，是商家的必争之地。

2）生产经营集团化、跨国化、寡头垄断化。欧美汽车工业历经一个多世纪的发展，各汽车制造商的规模越来越大，集团化、跨国化经营的格局业已形成，而且随着市场渗透力和国际影响力的不断增强，超大型的寡头企业开始垄断本土及全球部分国家的市场，如美国的通用、福特、克莱斯勒，德国的大众，法国的标致—雪铁龙、雷诺等都是本国市场强有力的垄断者。欧美各大汽车生产商出于扩大国际市场份额、寻求资源共享、优势互补、提升综合竞争力的战略发展需要，纷纷展开了跨国界和跨区域的兼并与联合行动。

3）时多时少、时好时坏的供求矛盾日益突出。由于将汽车工业作为国民经济优先发展的支柱产业，欧美各国纷纷开足马力，提高产能，而国际与国内市场的需求始终处于变动状态，有时需求异常旺盛，出现供不应求的局面；有时则需求异常低迷，导致供大于求的态

势；还有时会出现国内与国际市场双双活跃的情况；有时则出现国内或国际市场一枝独秀的格局。产能与需求矛盾始终伴随着世界汽车工业的发展历程。

3. 中国汽车产业链条发展现状

经过二三十年的发展，特别是经过进入21世纪后的十年的迅猛发展，我国汽车产业链的潜力开始凸显，发展态势喜人，汽车销售于2010年突破了1800万辆的大关，成为名副其实的汽车生产制造和销售大国。与此同时，围绕汽车销售服务各产业的关联服务也蓬勃发展起来，维修美容长盛不衰、汽车金融方兴未艾、汽车租赁东山再起、二手车交易潜龙在渊、汽车文化异军突起，汽车生产和销售的强劲发展势头带动了原有关联产业的迅猛发展，同时也催生孵化出新兴的关联服务行业。总而言之，汽车产业链的框架和模块已初步形成，中国的汽车产业链亟须借力和给力，并且迫切需要大力整合、互动和融通。

中国汽车产业链虽然取得了骄人的成绩，但也存在着一些问题，如图1-8所示。

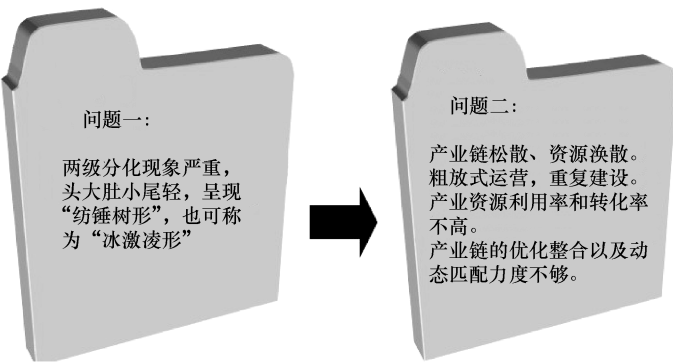


图1-8　中国汽车产业链存在的问题

主要存在以下问题：

（1）两极分化现象严重，头大肚小尾轻，呈现“纺锤树形”，也可称为“冰激凌形”

> 上、中、下游产业到底出现了什么状况？
>
> 以原材料供应、配送及整车研发制造生产等为一体的“上游板块”急速扩充，越来越大；而以汽车销售、售后服务等为一体的“中游板块”紧身瘦腰、严重套牢，而以汽车用品汽车文化等为一体的“下游版块”忽明忽暗、飘忽不定、流离失所。
>
> 为何“上游制造商与中游汽销商做梦都会笑”？
>
> “上游”产业板块的产能不断扩充，产业版图也不断扩大，呈现粗放式跳跃性增长，同时借国家出台关于支柱产业的政策以及前几年实施的三大振兴政策（减免购置税、以旧换新汽车下乡、新能源汽车补贴）的“力”，上游产业发展在一夜间骤然提速，无形中直接给力于“中游板块”，而“中游板块”历来是跟着“上游”走的，作为接力上游板块的二传手，“上游”狂飙，“中游”也跟着跃进，于是出现了这两三年里“上游的制造商与中游的汽销商做梦都会笑”的局面。

具体来说，以原材料供应、配送及整车研发制造生产等为一体的“上游板块”急速扩充，越来越大；而处于中游汽车销售、售后服务等为一体的“中游板块”紧身瘦腰、严重

套牢；而以汽车用品、汽车文化等为一体的“下游板块”忽明忽暗、飘忽不定、流离失所。具体来说，就是“上游”产业板块的产能不断扩充，产业版图也不断扩大，呈现粗放式跳跃性增长，同时借国家出台关于支柱产业政策以及前几年实施的三大振兴政策(减免购置税、以旧换新汽车下乡、新能源汽车补贴)的“力”，上游产业发展在一夜间骤然提速，无形中直接给力于“中游板块”，而“中游板块”历来是跟着“上游”走的，作为接力上游板块的二传手，“上游”狂飙，“中游”也跟着跃进，于是出现了这两三年里“上游的制造商与中游的汽销商做梦都会笑”的局面。即便如此，中游的汽销商们还是会顾虑重重，如这种皆大欢喜的局面到底能维持多久，自身如何发展壮大，如何可持续经营，盈利模式如何设计等一直困扰着他们。他们深知，一味地靠厂家的“反哺”，必然会导致自身综合运营能力的弱化，于是他们寻求突围。而处于下游的产业板块，由于上游给力的资源不能直接到达，只能间接分享整个行业繁荣昌盛的果实，而且下游产业资源涣散、经营实体数量庞杂、产品及服务同质化严重，下游行业的整体提升十分困难，存在“几家欢喜几家愁”的现象，因此在产业链里出现“两极分化”在所难免。中国汽车产业链中的“倒金字塔”现状如图 1-9 所示。

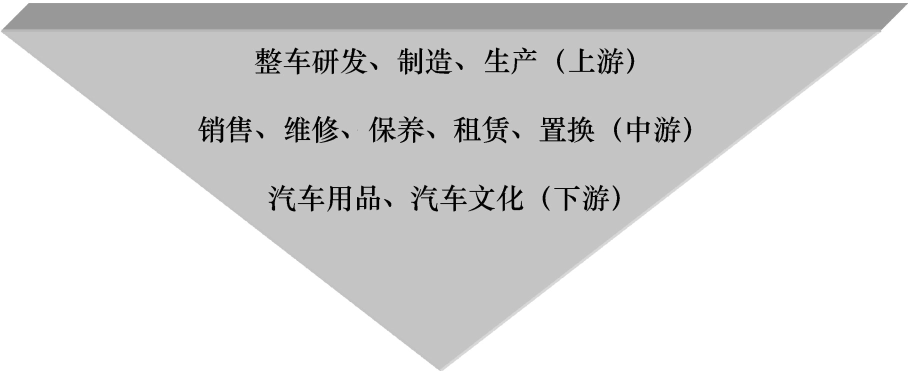


图 1-9 中国汽车产业链的“倒金字塔”现状

出现上述现象的原因如下：

1）各大汽车制造商还停留在过去那种只重视原材料采购供应和研发制造生产的“卖方时代”，认为“上游”是关系企业生存与发展、成功与失败的“灵魂”和“命脉”，对其以外的产业模块重视程度不够。

2）汽车产业链中的各商家对汽车产业链的整体认识不够，还未最终形成“整个产业链”的概念，依旧在自家的“三亩半分地上做文章”，“只见树木不见森林”，“画地为牢”的思想严重限制了他们的视野和思维。

3）国内外在汽车产业链方面的研究力度和深度不够，国内外有关汽车产业链条的系统观点和理论与实战结合指导的书籍匮乏，也是导致汽车商家产业规划和运营管理“缺氧”的原因之一。

（2）产业链松散、资源涣散，粗放式运营，重复建设，产业资源利用率和转化率不高，产业链的优化整合、动态匹配力度不够 展开来说，就是整个产业链各自为营、各得其所、各得其宜，发展极不均衡。上中游链条结合得较为紧密，发展步伐相对下游要大、要

快；而下游产业发展不规范，缺少可持续发展的“因子”，由于其作为“边缘产业”，不同于中上游的“中心产业”，它们只能靠“中上游”产业板块补给能量。因此出现了“大的吃不赢，中的吃了消化不了，小的吃不着”的局面。

> “大的吃不赢”
>
> 如果把过去的管理运营称为“拉小提琴”，那么根据如今的形势发展，管理运营需要学会“弹钢琴”，全球化的供应链管理体系要搭建、技术研发要增强、知识产权管理要上档次、全球化并购及全球化市场运作要研究、新的商业模式要孵化、如何开展低成本运作等诸如此类的紧迫课题摆在处于上游的厂家眼前。

1）“大的”是指汽车生产制造商。以前，汽车生产制造商还心安理得地沉浸于“单打一”的管理操作模式之中，不断圈地，以扩大产能、促进销售，而随着汽车行业开放式竞争的程度越来越高，汽车生产商纷纷意识到了提升自身综合竞争力的重要性。汽车产业链不是一天建成的，它们只能是一个模块、一个环节、一个补丁地设置填补。几年来，国内各大汽车厂商比较重视的业务模块是“汽车金融、二手车置换”等领域，对别的模块还无暇顾及。虽然有些汽车厂商已经开始了这方面的行动，但仍旧处于摸索阶段。

> “中的吃了消化不了”
>
> 它们作为上游的“试验田”，很多上游产业的种子、基因已经在此播下，再加上汽销商多年的积淀，以及身处市场最前端的有利位置，它们往往有条件率先尝试产业链的各种整合以及新业务的设计、新商业模式的孵化等。

2）“中的”是指实力雄厚、管理相对规范的汽车经销商。由于紧挨上游，它们获取的综合资源相对于下游要多、要快。但由于中游汽车经销商综合管理能力的虚弱、创新能力的弱化和战略规划的缺失，特别是人才的匮乏，导致了中游汽车经销商只能亦步亦趋，摸着石头过河，守着资源却不知该如何最大化利用。

> “小的吃不着”
>
> 下游产业要发展就要自力更生，尽可能发挥自身优势吸引更多的顾客并且牢牢地拴住他们。同时，应将“小”做大、做深、做广，提高自主研发的能力，并拥有更多的知识产权。在积累了丰富的客户资源和雄厚的资金实力后，谋求向“中游产业”进发，成为专业的汽车销售商，顺利实现配件供应与需求的无缝对接。

3）“小的”是指处于产业最下游的业务模块。由于行业自身的特点，导致服务对象的差异性很大，各自有所侧重，而且服务对象的需求变化不定，顾客选择的空间很大。就拿汽车用品的选购来说吧，消费者既可选择到汽车4S店去购买原装原配的用品，也可以选择到单一的专业维修美容店去挑选，还可以到大型的汽配城去选购，当然也可以到汽配专卖店挑选。消费者也会根据个人喜好变化对购买场所轮换选择，如今年到这家，明年可能又换到服务更好、价格更便宜的那一家。这就导致了下游产业要发展就要自力更生，尽可能发挥自身优势，吸引更多的顾客并且牢牢地拴住他们。甚至也可以一步到位，直接向上游产业迈进——生产配件供应给制造商，成为上游厂商的战略合作伙伴。还有一种很有可能实现的发展态势，就是成为专业的配件生产和销售商，供应产品给上游制造商、4S店以及维修美容企

业、汽配城和汽配专卖店。这就是构筑“大小通吃”的利基市场。其实汽车下游板块的发展空间是非常巨大的，只是由于从业人员的素质以及整个行业的发展水平导致了下游产业发展的缓慢和后继乏力。

出现上述三种现象的原因如下：

1）汽车产业链中的节点纷繁芜杂，“枝枝相交通、叶叶相覆盖”，对产业精细化程度的要求比其他行业要高，这就要求有专业化分工，即出现专门研发、专门生产、专门供应、专门销售、专门服务的组织。各个组织的互动活跃程度取决于彼此的关联度，关联密切的组织整合融通的可能性较大；反之，则会出现“鸡犬相闻，老死不相往来”的局面。

2）汽车产业链长了，什么规则都会有。几乎汽车产业链上的每个节点都有行业协会或联盟组织，而且很难将这些行业组织统一起来，因此会出现行业组织林立、重复建设和资源浪费的现象。

3）由于汽车产业链的复杂性、动态性、交叉性、专业化分工以及面向市场需求等特性，导致了整合汽车全产业链的难度系数的增大。而缺乏有效的、实用的整合产业链的杠杆工具，也是导致出现上述现象的重要原因之一。

二、汽车产业链发展趋向

1. 欧美汽车产业链发展趋向

随着经济全球化浪潮的掀起、新技术革命的兴起和全球汽车产业结构的调整，汽车产业链协作的国际化趋势日渐凸显。欧美国家汽车产业链发展趋向如图 1-10 所示：

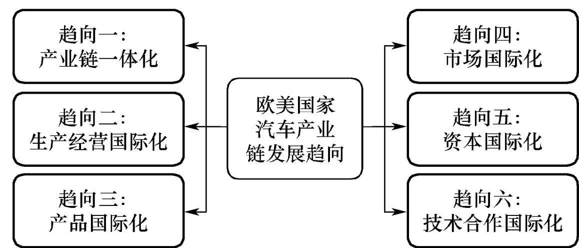


图 1-10　欧美国家汽车产业链发展趋向示意图

（1）趋向一：产业链一体化　随着欧美国家汽车工业的日益成熟，许多工业发达国家日渐重视汽车产业链的“聚合效应”和“母核价值”，它们纷纷通过各种灵活的商业模式和贸易方式将松散、零乱的汽车各产业模块划零为整、整合为一，创建一链多面的“产业共同体”（**诸如大规模的“汽车综合服务贸易园”，小型的“6S”旗舰店：金融＋销售＋维修＋租赁＋置换＋文化**）。“产业共同体”涵盖汽车零配件供应、汽车研发制造、销售、金融、维修、保养、租赁、二手车交易、汽车文化等，从而使整个产业链有机结合、联通互动、多而不杂、多而不乱，避免了以往那种“只见树木不见森林”的错误做法，扭转了过去面对整个汽车产业链“胃口很大却无从入口”的被动局面，最大限度地挖掘了汽车产业链系统的综合效能和总体效益。

（2）**趋向二：生产经营国际化**　为了绕过贸易壁垒和降低运营成本，跨国公司几乎都是采用全球化视野制定运营战略，因地制宜，选择最适合的区域生产，从而实现生产要素的最佳搭配。采用全球化配件采购就近装配、就地销售原则，从而减少不必要的供应链环节，大幅度降低运营成本。

（3）**趋向三：产品国际化**　许多具有共性的产品已经贴上了全球联销的标签，原先为了满足国际市场的需求而打上的“民族性”和“区域性”的烙印日渐淡化或消退，取而代之的是国际通行通用的标记，目的就是为了彰显其国际影响力和竞争力。“某国制造”正在被“某公司制造”所取代，许多产品通过技术转让或许可证贸易等方式在全球多个国家同时生产，这已经成为了国际惯例。

（4）**趋向四：市场国际化**　在国际市场中，汽车已成为贸易流通交易额最大的商品之一，发达国家的汽车进出口贸易十分活跃，且成交金额巨大。跨国公司将市场拓展至全球每一个角落，世界各国彼此互为汽车进出口国，各国的“双重身份”令全球市场骤然扩容。它们根据市场需求开发产品，再根据市场需要组织生产销售并提供相关的服务。由此可见，市场导向已成为跨国公司组织生产经营活动的源头和核心。

（5）**趋向五：资本国际化**　“金融渗透”“货币战争”“资本入侵”等浪潮席卷全球，各汽车跨国巨头为扩大市场，积极输出知识产权和资本，同发展中国家合资、合作或以在当地设厂等方式制造汽车，并谋求得到“合作国”各项优惠的政策。另一方面，发达国家的大型汽车公司还强强联合、相互持股，分别在对方国家设厂，形成资源共享、优势互补的格局。

（6）**趋向六：技术合作国际化**　技术互补和技术转让是技术合作国际化的两大重要方式。众所周知，科技是第一生产力，面对激烈残酷的市场竞争，要想立于不败之地，就必须掌握国际一流的先进技术，为此必须加大科研投入。但自主开发研制需要一个过程，付出的成本也非常高昂，而且存在诸多风险。从另一个角度来看，再去“发明一个车轮”好像没有必要，因此应奉行“拿来主义”——拿别人的过来就能用，而且好用。如此看来开展技术联盟，实现优势互补、成果共享实为明智之举。据资料显示，进入21世纪以来，全球汽车工业90%以上的联盟都是技术联盟，其中半数以上侧重于跨国研究、开发和应用。例如，日本、美国等国的汽车制造商利用网络技术进行新型汽车的研制，包括从项目立项、实施计划、工艺设计、技术合成、电子集成到生产制造等一系列环节都是跨区域、跨系统、由众多虚拟组织同时参与完成的，该科研协作方式将有助于扩大企业之间的合作，缩短开发时间和有效地节省科研经费。

可喜的是，大型综合性的汽车制造商已经摒弃了过去那种“自我封闭、唯我独享”的狭隘的保守主义思想，它们敞开合作的胸怀，已经不再将技术保密作为企业操控垄断市场的唯一手段，而是让技术直接进入市场参与正常的交易，并通过技术转让获取丰厚的利润，同时推动全球汽车研发技术的共同进步。

2. 中国汽车产业链发展趋向

进入21世纪，中国汽车工业异军突起、迅猛发展。到2010年，中国已经成为世界汽车生产制造大国及汽车销售大国之一。可是在发展势头的背后，却依旧存在着许多急待突破和解决的问题，特别是探寻市场最大化与利润最大化的方向及路径，以及探索可持续发展的商业模式和良性稳定的盈利模式。具体来说，未来中国汽车的发展趋向有以下几方面：

（1）**趋向一：纵向一体化与外包的权衡**

1）定义。中国汽车生产制造商为了降低成本和对市场环境、分销渠道施加更多的控制，通常会选择纵向一体化。纵向一体化是指不论是制造商向上的整合还是下游渠道成员向下的整合，都是由一个组织来承担所有的工作。

2）种类。其可分为“前向一体化”和“后向一体化”两大类。前向一体化战略是指汽车生产企业自行对本公司产品做进一步的深加工，或者对资源进行的综合利用，或公司建立自己的销售组织来销售本公司的产品或服务。前向一体化倾向于市场，即向汽车产业链的中下游伸展，如各大汽车制造商纷纷设立独资或合资的汽车销售贸易公司，专门从事自身产品的销售及服务。而后向一体化战略是指企业自己供应生产现有产品或服务所需要的全部或部分原材料或半成品，如汽车企业生产各种配件，并将配件用于其各种不同的最终产品。后向一体化侧重于原材料供应、产品的研发和制造生产，即向产业链的上游伸展。

> 今后，中国大型综合性的车企会出现三个1/3，即
> 1/3 在国外研发
> 1/3 在国内生产
> 1/3 在国外销售

3）趋势。面对高度不稳定的市场环境变化，中国的汽车企业会出现三种裂变趋势：纵向一体化、外包分销、纵向一体化与外包并举。将国内市场与国际市场并重，今后中国大型综合性的汽车企业会出现三个 1/3，即 1/3 在国外研发、1/3 在国内生产、1/3 在国外销售的格局。专用性资产的种类及对策见表 1-1。

表 1-1 专用性资产的种类及对策

专用性资产的定义及构成	专用性程度	采用的相应策略
专用性资产是指企业专属独享资源，无论是有形的还是无形的，都能为企业创造显著的价值，成为企业发展不可或缺的重要资产。该资产如果作为他用或被他人使用时，价值就会降低。专用性资产包括品牌资产、专用知识、综合关系、专业开发及专项使用能力、地点专用性和定制化物质设施等	高	采用纵向一体化，以获得对市场和员工的控制，抑制竞争对手的侵扰，始终保持强势的谈判地位。综合实力强的汽车企业会由里到外、由上到下、由国内到国外创建和编织自主的产业供应链
	低	采用外包生产制造及分销，以保持企业的灵活性以及成本的最低化，减轻市场压力，发挥专业化优势，获得更大的市场覆盖面，创造规模经济，直到市场的不确定性降低。该类实力较弱的汽车企业往往采用扬长避短的“轻资产”模式，不断寻求“借船下海”的机会，累积经验、积累资金、探索模式，以降低运营风险
	不高不低	位列中游的汽车企业，通常采用纵向一体化(前向为主)与战略外包混搭的方式，并结合企业自身实际，根据发展需要，按计划、分阶段、分步骤地创建和编织自主的产业链，采用自主创建与战略外包相结合的方式，其关键节点是如何权衡纵向一体化与外包的关系

（2）趋向二：刚性一体化整合

1）定义。通过“拥有”（自建直营或控股合作）组建“产供销”渠道称为“刚性”一

体化组织。“刚性”一体化内部的联结力是：同一主体(专用资产)或共同利益下的产权。

2）种类。其可分为“厂家产权型”和“中间商产权型”两种。“厂家产权型”主要是指汽车生产商采用收购或兼并产业竞争对手的水平整合战略，或采用向后扩张进入生产本产业投入品的产业或向前扩张进入分销企业产品的产业的垂直整合战略，以提高组织综合的运营效率和盈利能力，如某汽车制造商收购一直为其提供零部件的合作伙伴，将其纳入自身垂直管理的体系中。“中间商产权型”主要是指通过拥有独立法人资格、自主经营、独立核算的分销机构(4S 店)销售产品。

3）趋势。为建立相对稳定的汽车销售通路，减少不必要的流通环节，实现价格的统一管理，直接获取消费者信息进行数据库营销服务，以及优化流通过程中的库存管理，预计中国的汽车厂商今后依旧会沿用“厂家—批发商—零售商”混搭的产权型运作模式，在相对成熟的一、二级市场会采用“厂家—零售商”的模式，而在三、四级市场及农村市场会采用“厂家—批发商—零售商”的模式。

（3）趋向三：渐变一体化整合

1）定义。位于汽车产业链上、中、下游各个节点的关联的企业族群的互动、博弈、联姻、融通、整合的动态调整、动态匹配、动态循环的一系列过程。

2）种类。**种类分为管理型、契约型、水平型和战略联盟型四类。**“管理型”主要是指以一家龙头企业为核心，由处于产品价值链不同环节的众多中小企业自愿参与构成的、在核心企业的统筹控制下运作的管理体系。“契约型”是指由不同层次的独立制造商和分销商在契约的基础上进行联合，以获得制造商或分销商单独经营不可能获得的经济效益，包括“批发商倡办的自愿连锁、零售商合作组织、特许经营组织”等形式。

3）趋势。任何人都应当尊重这样的事实：没有人可以简单地假设他能接管别人的工作，而且比别人做得更好、成本更低。在纵向一体化决策中，自以为是肯定会碰壁，我们必须尊重其他类型组织的竞争力。更重要的是，**在产业链上的关联企业要学会价值分享，“渐变一体化”则是强调产业链中各合作伙伴的价值创造及分享，同时包括战略联盟的缔结及资本化运作，包括不断地“内引外联”和“内外兼并”。**

综上所述，中国的汽车企业即将面临更多的战略规划、资源整合、流程改造或再造、关系治理、商业模式和盈利模式以及全产业链资本运作、全球市场开拓等课题，而体现产业战略规划的“纵向一体化”策略，主要目的是创建和编织产业链，以确保产业的完整性，以及企业的发展规模和发展后劲。“刚性一体化”的主要目的则是确保纵向一体化战略规划落地实施的关键，其动机很明显——“借鸡下蛋”，多快好省地发展全产业链，降低高投入和低产出的风险，同时，还能测试商业模式和盈利方式，达到快速、最大化地覆盖市场。

三、汽车产业链发展的临界状态及关键点

1. 汽车产业链的临界状态及关键点

汽车产业链的发展无论是生产、销量还是成本、利润都有边际限制，当整个汽车产业链的各业务模块达到最高峰值状态时，企业如果不懂得充分利用峰值达到最高后那一段短暂的延续缓冲的“平台期”，作好相应的业务调整，当产能、产值、效益由波峰急速下滑坠入波谷时，就会束手无策，并付出高昂的代价。因此，企业应对自身所涉猎的产业链的各业务模

块发展的均衡点(盈亏平衡点)有通盘认识，掌握汽车产业链临界状态的运行机制，充分利用好“市场感应器”，及时捕捉消费者的购买能力、需求变化及消费周期，从而利用“市场杠杆”调节供需结构，确保供需平衡。同时，企业还应擅用“调节适配器”，即当市场供求出现波动时，通过加大、强化或减小、削弱的方式来调控。当调控失效时，可直接“跳闸”，切断“着火”的产业链条模块，以保全产业链上的其他业务模块，并将圆形的产业链变成线状产业链，静待“着火”的产业模块恢复元气后，再修复成圆形。在“跳闸”的同时，企业应转接产业链条上其他“安全”的业务模块，将其向“原生态”主业或“衍生态”辅业的其他专项业务转移。汽车产业链临界状态运行机制如图 1-11 所示。

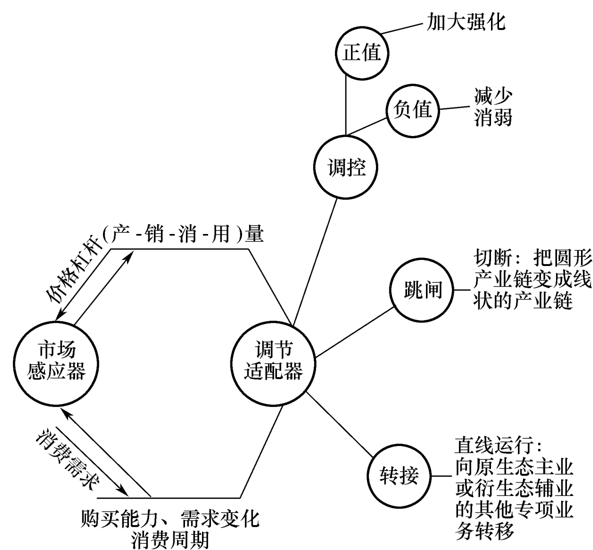


图 1-11 汽车产业链临界状态运行机制

同时，事先设定各种预警信号及对策。首先要统筹兼顾，通盘考虑汽车产业链各模块的临界状态及关键点(见表 1-2)，然后结合国家的产业政策、行业的发展状况、消费者的需求变化以及企业自身的实际情况，做好相应的采购、生产、制造、销售、物流等工作。

表 1-2 汽车产业链各模块的临界状态及关键点

业务模块	临界状态	关键点及操作
汽车生产	（1）企业面临的生产问题主要有三个：①成本一定，谋求产量最大。②产量一定，谋求成本最低。③产量能使利润最大。这三类问题都是与企业的投入要素、投入要素的组合、技术水平、生产活动类型、产能边际、商品价格、企业预期和相关产品价格密切相关的 （2）产能边际：投入的不断增加会造成产量(收益)的递减，并体现在三个方面：①边际产量递减；②平均产量递减；③总产量递减。还体现在边际成本、边际利润等变量上	（1）不论哪种生产问题，最优的投入要素组合都是由等产量曲线和等成本曲线的切点来确定的，等产量曲线的斜率等于投入要素的价格比，产能的扩大必须要能满足这一相切条件的所有点的集合 （2）高效率的生产要求在所有投入要素中，每投入一美元的边际产量都相等。如果这一条件不被满足，就会有办法用一种投入要素来替代另一种以增加产量而不增加成本。另外，利润最大化要求增加所有投入要素的投入量，直到每一种投入要素的边际产量和收入都与该投入要素的价格相等

（续）

业务模块	临界状态	关键点及操作
汽车生产	（3）在更高的价格水平上，厂商愿意制造更多的产品，当产量较低时，存在着过剩的生产能力，这时很小的价格上升幅度都会引起很大的供给增加，供给变化相对平稳。当产量较高时，厂商几乎充分利用了其全部生产能力，这时很大的价格上升幅度才会引起很小的供给增加，供给变化十分明显	（3）规模收益的递增、递减或不变取决于产量增长的倍数是大于、小于还是等于投入要素增长的倍数 （4）采用范围经济的目的是通过增加产品的种类而引起单位成本的降低 （5）采用“量—本—利”的盈亏分界点分析法，研究产量、成本和价格等因素对利润的影响，并把重点放在寻找盈亏分界点上，为决策提供依据
汽车销售	（1）汽车销售受汽车产能、保有量、使用率、使用年限等因素的影响。汽车产能高时，供大于求，销量就会减少，反之亦然。另外，汽车保有量过大也会抑制汽车的需求。保有量大而使用量不大，对汽车销售也会有一定的影响，如在经济发达地区，居民一家普遍拥有几辆汽车，但其使用率不高，对新车的需求就处于抑制状态。此外，就是汽车使用年限的因素，消费者在购车前几年重新购车或换车的欲望不会太强。这四大因素的关键点在于使用量 （2）汽车销售还受需求价格弹性、需求收入弹性、需求交叉弹性等因素的影响，而上述因素又与产能、保有量等因素密切相关，供不应求时价格上涨，供大于求时价格下降。收入增加时购买需求上涨，收入降低时购买需求降低。对同类产品的可选择性高，购买需求上涨；可选择余地减少，购买需求下降	（1）汽车需求旺盛，并具有内生增长性时，则以产定销，做好汽车生产、制造、物流配送等一系列工作，并在旺销的基础上，拓展产业链条上的其他业务，贯通全产业链 （2）若汽车需求平稳，则在产品、服务差异化方面下工夫，以营销为主，以销定产，最大化分食市场份额 （3）若汽车需求疲软，则以销定产，主要靠营销努力、产业转型（通过转移到维修保养、租赁、二手车等后市场业务模块，实现前后市场的联动销售）、金融信贷刺激等确保市场的平稳发展。当然，政府出台的救市政策也能在一定程度上对汽车市场的发展起到推动作用，但总的来说，还是要靠企业苦练内功、把握汽车产业链发展的内在规律
汽车金融	（1）银行利率上调，金融信贷比例就会下降 （2）银行信贷额度收紧，汽车信贷也会紧缩 （3）汽车金融机构与银行机构之间的竞争和合作程度也会影响车贷市场的发展 （4）信用体系建设不完善，出现信贷高风险，也会抑制车贷发展 （5）民众的消费观念趋向一次性全额付款购车必然会影响车贷业务 （6）金融产品及服务设计不够科学、合理或过于单一也会影响车贷市场的发展 （7）汽车市场的竞争日趋成熟，车价波动大、保值空间不稳定也会影响车贷市场的发展 （8）真实需求者与实际使用者的错位也是影响车贷市场发展的微妙变数，如购买高档车采用信贷方式的比例较大，而购买低档车采用信贷方式的比例却很小	（1）优化车贷流程、简化手续、提供增值的理财服务 （2）根据实际情况设计金融信贷产品，除了推出扶持经销商及合作伙伴的存货信贷外，还可开展融资租赁。另外，在侧重于刺激高档车信贷业务的同时，对于中、低端车的信贷也要给予合理的优惠刺激 （3）增强信贷收益的稳定性和持久性必须锁定保险，并同时开展“延保”业务 （4）提高个人贷款购车的渗透率，调动销售整体营销，把信贷营销融入整体营销体系中 （5）加大信用体系（包括个人、企业等）建设，建立一整套科学、合理的信用评审机制，从而规避风险，同时加大惩罚力度，以设立“高压线” （6）通过厂商配合、银行合作，降低市场风险和信贷风险，以满足产业供应链各方的需求

（续）

业务模块	临界状态	关键点及操作
二手车交易	（1）二手车市场的发展与新车的销售、保有量和使用量密切相关。新车的销售量越大为二手车提供的后备车源就越充裕，但也会出现特殊情况，当新车销售疲软时，二手车交易也可能会逆势飘红 （2）二手车评估体系的健全与否直接影响到二手车市场的发展，如二手车的车源信用问题、保值率和残值率界定问题、二手车人为翻新与翻修等技术处理问题等 （3）公众对使用二手车的观念和看法也影响了二手车市场，中国公众普遍认为被人开过的旧车存在很多猫儿腻，故不看好二手车 （4）消费者使用二手车的范围过窄，普遍是用于新手的练习用车以及车手玩家的漂移工具，有的是为了装点门面而过度使用(购买高档二手车作为商务车)，更多的是将二手车作为挣钱的工具(大多为价格低廉的面包车)	（1）建立完善的二手车评估体系，建立合法规范的车源渠道 （2）配套相应的二手车质保及维修等售后服务 （3）开展以租代售的“金融租赁业务”，为企业或个人提供服务 （4）为车手玩家们改装二手车，以丰富汽车文化活动 （5）4S 店以及大型规范性服务的二手车交易市场应建立“二手车车主”客户档案，对车主的需求进行管理(如购买新车的需求,及置换旧车的打算)。“一卖一买”是新旧车销售市场独特的联动消费行为
汽车租赁	（1）外部环境：限购政策的适用区域范围及公众出行的观念转变对汽车租赁市场的发展有一定的影响。汽车租赁市场的整合及整治规范也直接影响到汽车租赁市场的发展 （2）租赁运营成本、租赁服务流程及风险的监控和规避，直接影响汽车租赁业的发展 （3）租车率及待租车规模的变化也会影响汽车租赁的发展	（1）车队管理：开辟新市场，开拓企事业单位及物流配送机构的车队管理，确保稳定的、大规模的租车率 （2）优化服务流程，利用各种促销工具，刺激消费者节日出行和旅游时的租车需求 （3）作为新车手学车和练车的工具 （4）开展定制式、商业联盟式的融资租赁业务 （5）开展维修保养服务，设计相应的保险产品
汽车维修、美容、保养	大体上说，汽车的维修、美容和保养业务与汽车的销量、保有量、使用量、使用年限等成正比，呈现三种情形：①汽车销量、保有量、使用量和使用年限增多，汽车维修需求量大，维修企业增多。②汽车销量、保有量和使用量不变，而维修企业增多，维修业务锐减。③汽车的销量和保有量与维修服务企业的规模和数量均衡匹配，维修、美容和保养市场稳定	（1）根据各区域的汽车销量、保有量、使用量等实际情况设点，进行连锁维修。开点数量及规模要与汽车市场的容量相匹配 （2）同时为做到维修与销售联动。对于 4S 店，在市场不景气时，维修厂可发挥助推销售的功能；对于非 4S 店的维修机构，可考虑申请品牌 4S 店的经营权，解决维修车源的问题 （3）优化维修流程，提高效率，同时开展诸如上门维修、自助维修、快捷维修等形式多样的服务 （4）利用物联网技术进行精准、方便、快捷的维修

（续）

业务模块	临界状态	关键点及操作
汽车用品	汽车用品的发展主要与三个关键因素密切相关，即商业模式、盈利方式和管理水平。 （1）具体说来，汽车用品的品牌小而多、杂，不易经营管理，是采用单个店经营，还是采用连锁经营或是成为纵向一体化的汽车用品生产制造销售商？运营所采用的商业模式将关系到汽车用品品牌的生存与发展 （2）汽车用品是靠单品的规模效应还是靠多元化产品的有机组合获得丰厚的利润，又或是靠专利输出来获利？盈利方式的不同也会导致汽车用品企业最终发展形态的差异 （3）汽车用品企业综合管理水平的差异会决定其在行业中的地位和影响力。通常来说，规模较大、品牌较为响亮、产品品质有保证、服务流程科学合理的企业，其竞争优势也较为明显	（1）确立连锁经营的战略并设计相应的商业模式和盈利方式 （2）掌握并运用现代零售业的先进管理方法和管理技术，对现有的汽车用品超市进行管理 （3）依靠集约化和规模化的经营取得竞争优势和丰厚的市场回报 （4）善于运用新兴的高科技手段加强企业的信息化管理，并开展有效的电子商务活动 （5）通过战略联盟以及兼并、收购、重组等方式，整合社会资源，优化企业内部的资源配置 （6）建立传统与现代结合、虚实结合的一体化、立体化和系统化的营销系统
汽车文化	（1）汽车产业链上、中、下游各业务模块的发展越兴旺，汽车文化市场的需求就越旺盛。汽车文化业务模块有可能做大、做强。当汽车产业链条上只有几个业务模块繁荣，而其他业务模块比较凋敝时，汽车文化业务就会趋利避害，倾向于业务发展势头良好的模块 （2）能同时满足产业链条上各业务模块需求的汽车文化服务的发展空间巨大，例如汽车网站、汽车展览、汽车培训等 （3）大体上来说，汽车文化是依附于汽车产业链各业务模块的，其发展受到产业链发展的影响和制约。但汽车文化也不是一味受到汽车产业链牵制的，当汽车文化发展到一定阶段时，其会按照自身的发展规律和驱动机制运行，并将来自产业链的影响降到最低限度	在汽车文化领域，要优先重点发展汽车广告、汽车培训、汽车网站、汽车展览、汽车俱乐部等业务模块 （1）汽车广告要在传统平面广告的基础上向多媒体广告发展(包括网络广告、电视直销广告、电视购物广告等) （2）汽车培训涵盖汽车产业链的各业务模块，涉及面广、需求各不相同，有作业层培训、管理层和决策层培训，还有汽车销售、市场营销、广告策划、媒体公关、客户服务、售后服务等方面的培训，所以汽车培训要以点带面，课程开发和体系设置要根据实际需要定夺，办学开班的形式也要灵活多样 （3）汽车网站要虚实结合、动静相生，线上线下呼应，互联网与物联网结合，虚拟体验与实店服务结合等 （4）根据实际情况，汽车展览可以分层次、分种类。可以举办具有国际影响力的大型综合类车展，如北京车展、上海车展、广州车展、长春车展；也可以举办跨区域的车展，如华东车展、华南车展、西南车展；还可以举办专业类车展，如汽车用品展、汽车改装展、汽车音响展等。但车展除了展示汽车产业链条上各业务模块的丰盛成果外，还应起到促进商品交易和信息交流等作用 （5）汽车俱乐部更多的是围绕爱车、用车、玩车等文化主题来开展业务的，特别是包括汽车拉力赛、F1 方程式等在内的汽车运动文化更是大有文章可做

2. 适合采用的应对策略：战略聚类模型

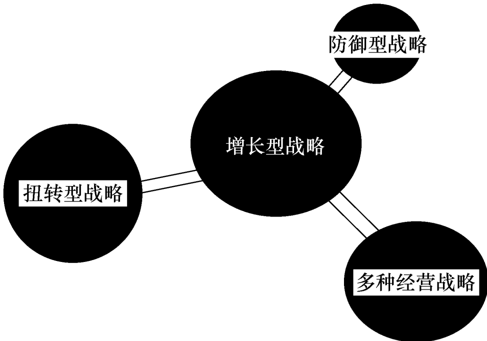
战略聚类模型是指在市场增长率和企业竞争地位不同的组合下，供企业选择各种战略的一种模型，SWOT⊖分析图如图 1-12 所示。

（1）**增长型战略** 在市场增长率高和企业竞争地位强的象限Ⅰ中，企业处于最佳战略地位，适合继续集中力量经营现有业务，应慎重转移其现有竞争优势。如某大型车商的汽车销售及维修业务的发展势头一直保持良好，那么就应不断巩固其优势，扩大其经营品牌，而不应贸然地向产业链的其他业务模块拓展。

（2）**扭转型战略** 在市场增长率高和企业竞争地位弱的象限Ⅱ中，企业必须认真审视其现行战略，找出效益不理想的原因，判断有无可能扭转局面，使竞争地位转弱为强。如针对已涉及产业链多个业务模块的车企来说，应回过头来剖析一下其最有基础、最有资源、最有优势的业务模块为何发展不起来的缘由，然后花大力气对症下药将其重启盘活。很多企业由于经营立场不坚定，主观随意性大，容易伸缩，往往急功近利，幻想通过一招半式就能有所收益，当蜻蜓点水般的付出见不到成效时，它们往往便将兴趣转向新的业务模块，最终导致虽然产业链条上的各业务模块差不多都涉及了，但仍旧是一盘死棋。

		外部环境	
		机会	威胁
内部环境	优势	增长型战略（Ⅰ）	多种经营战略（Ⅳ）
	劣势	扭转型战略（Ⅱ）	防御型战略（Ⅲ）

a) SWOT内、外部环境分析图



b) SWOT分析后相应采用的攻防战略示意图

图 1-12 SWOT 分析图

（3）**防御型战略** 在市场增长率低和企业竞争地位弱的象限Ⅲ中，企业一般是减少其对原有经营业务资源的投入。这种战略是指在整个市场环境不好的情况下，车企不适合再建立新的项目、拓展新的业务模块，而是尽可能在节省资源投入的状态下争取最大化的市场份额和获得高额的市场回报。

（4）**多种经营战略** 在市场增长率低和企业竞争地位强的象限Ⅳ中，企业可以通过各种经营转向增长形势看好的领域。车企在巩固自身原有优势的基础上，可根据自身优势的特性设计扩大优势的发展路径，力争多快好省地将自身的优势转移、复制到其他新的业务模块上，并将新旧业务模块有机结合起来。

四、汽车产业链营销总攻略

1. 欧美汽车产业链营销总攻略

总体来说，欧美等发达国家未来 5～10 年的汽车产业链营销主要会围绕“创造、创新、

⊖ SWOT 分析法是一种根据企业自身的既定内在条件进行分析，找出企业的优势、劣势及核心竞争力之所在的企业战略分析方法。其中，S 代表 strength（优势），W 代表 weakness（弱势），O 代表 opportunity（机会），T 代表 threat（威胁）。

营销”等核心课题展开。欧美国家汽车营销总攻略如图 1-13 所示，具体叙述见表 1-3。

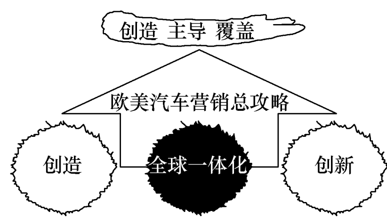


图 1-13　欧美国家汽车营销总攻略示意图

表 1-3　欧美汽车产业链营销总攻略

总攻略	具 体 内 容	作用及价值
创　造	创造主要体现在技术研发、产品生产制造等方面。未来 5 ~ 10 年，围绕“节能环保”和绿色生态而创造、制造的产业技术革命将会不断升级换代，成为欧美汽车厂商角逐的主要内容	①汽车厂商所扮演的“国际公民角色”不断增强，企业的利益与社会利益日益结合。②有助于产业体系的升级换代，以及消费需求的更新换代，从而创造更多、更大、更长久的商机。③最为关键的是研发技术的公益化和产品制造的公益化，这本身就是一种绝妙的营销，也就是说今后欧美汽车厂商紧扣社会公益开展的技术研发和产品的更新换代就是“自主、自动、自发”的自然营销
创　新	创新主要包括管理创新、模式创新、营销创新、服务创新等。①在管理创新方面，未来跨区域、跨国界和跨品类的跨文化管理将是欧美汽车厂商管理的重要课题。②在模式创新方面，主要是围绕供应链条、商业运营模式和盈利方式的创新，特别是商业运营模式。对于未来汽车产业链，欧美汽车厂商在有效规避因垄断而被制裁的前提下，会化零为整，在汽车产业链条的各个环节“制造”许多“巨无霸”，如全球技术研发中心、国际汽车城、世界汽车综合服务贸易园区、全球汽车电子商务中心等。③营销创新上更注重由下自上的反向营销与由上至下的正向营销相结合的方式，以及营销的虚实结合。④服务创新方面，更注重针对顾客的心灵营销，不再停留在顾客的满意度、忠诚度层面，而是更加关注顾客的心灵舒适度	①未来欧美汽车厂商“划零为整”的聚合效应策略，昭示着汽车产业的发展更注重市场导向，产供销立体化，从而扭转过去那种偏重生产制造和成本最低化的“化整为零”的分散格局。②未来欧美汽车厂商的营销服务创新更多的是为顾客提供更多、更新、更优的体验乐趣和使用价值及享受价值，特别是心灵舒畅度，注重打造汽车生活空间的多维度。无形中，汽车将成为时空一体化的“移动房子”，成为构筑“天地人”双向交流互动的重要载体
全球一体化	全球一体化是指超大规模、超大范围、超大半径的管理即时化、协同顺畅化，全球视野、兼容并蓄、因地制宜、因国而异，并充分发挥“母核”和“总和”的优势	①普遍采用多国本土化战略、全球化战略、跨国战略和国际战略，在思维上全球化、在行动上本土化，根据不同国家的不同市场，提供更能满足当地市场需要的产品和服务，而且不同国家市场的产品趋于标准化。②在向全世界推销标准化产品和服务的同时，注重在有利的国家中集中进行生产经营活动，形成经验曲线和规模经济效益，以获得高额利润。③跨国经营管理形成以经验为基础的成本效益和区位效益，将母国开发出来的具有差别化的产品转移到海外，母公司与子公司以及子公司与子公司进行双向互动，不仅母公司向子公司提供产品与技术，子公司也可以向母公司提供产品与技术，鼓励反向创新活动

2. 中国汽车产业链营销总攻略

由于中国汽车工业自主发展的时间不长，产业发展的基础较为薄弱，产销模式和产销消关系一直处于变化之中。汽车产业产销模式的变化如图 1-14 所示。

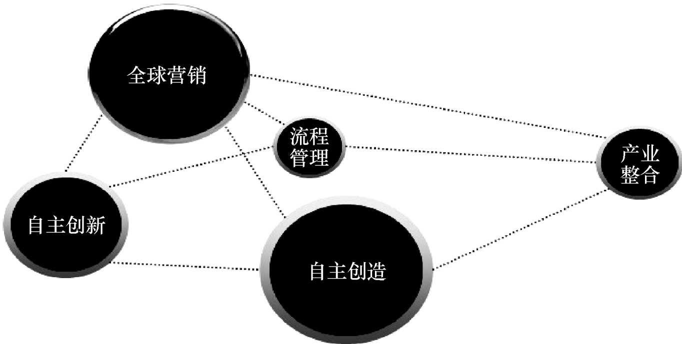


图 1-14 汽车产业产销模式的变化

汽车业产销模式由稳定平衡向动态平衡发展，一切均围绕市场需求进行调整或变化。经过几轮市场洗牌，经销商的种类和数量都将会减少，经销商们各自把持的资源也将被重新配置。再者，以满足市场需求、为顾客创造价值为先导的经营思想也将扭转卖方时代“先生产后市场”的格局。其实，中国的车市就像一条“河流”，处于“上游”的是生产商，处于“中游”的是经销商，而处于“下游”的则是消费者。在车市良性运行时，消费者需求旺盛，处于“中游”的经销商不停地“开闸放料”，为消费者提供优质完善的服务，而厂家也不断地激活源头，扩大产能。而在消费者需求萎靡、车市运营阻滞时，“上游”不停地“泄洪”（增产压库），“中游”蓄水超容，无法提供更广阔的承接空间，而“下游”又无更多的需求，必然会导致洪水泛滥！“消费者的融入”使产销关系多元化，今后将出现经销商协同厂家采用价值链的交互设计，确立“产—销—消”发展的关系，如图 1-15 所示。

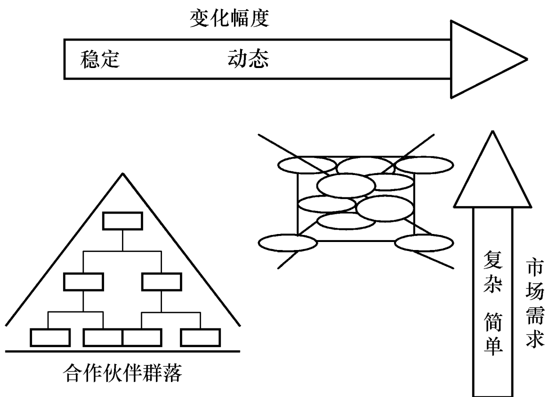


图 1-15 “产-销-消”发展的关系图

毋庸置疑，以顾客为核心的价值链交互设计将使产销关系引入一个“多维对等、同步协作”的崭新时代！

价值链是一个使企业的投入增值从而创造产出的系列过程。企业的战略管理职能部门必

须确保现存的沟通程序通畅，还必须建立新的、有创造性的沟通方式。同时还应强调价值链的各项业务活动间的联系不仅存在于企业价值链内部，而且存在于企业价值链与供应商和渠道商(经销商)的价值链之间。总之，价值链就是从供应商开始，直到顾客价值实现的一系列价值增值活动和相应的流程。

价值链营造的是由“功能利益、流程利益、关系利益”组成的“三维市场”，其特点是过程的扁平化、协同的实时化和经营的关系化，以往厂销方总是把原本的“三维市场”当做一维市场去经营。业内专业人士认为，市场是由“功能利益、流程利益、关系利益”三个维度组成的，而提供“功能利益”方面的一维市场，即买车、修车、租车、二手车交易、汽车俱乐部、汽车网站等功能的设置，大家都轻而易举地做到了。至于提高经销商与厂家、经销商与消费者、经销商与合作伙伴之间的流程效能，就不是所有厂家和经销商都能普遍做到的了，而提高“资金、物流、信息流”的效能、效率和效益，对提高经销商的核心竞争力至关重要，更重要的是关系利益，且能提高顾客、合作伙伴对自身的忠诚度，能做到这个层面的厂家和经销商寥寥无几。驱动价值链营造的“三维市场”如图 1-16 所示。

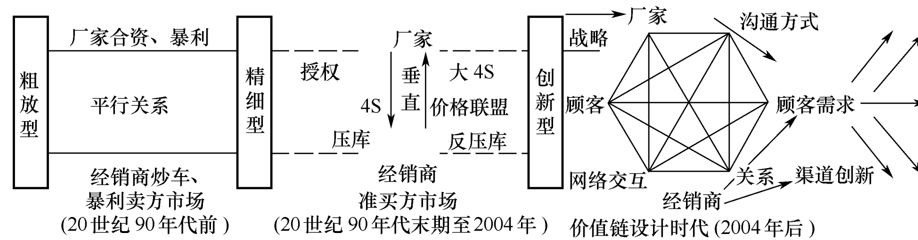


图 1-16　驱动价值链营造的“三维市场”

价值链能大大丰富厂家和经销商的“产品包”和“服务包”，并催生新的相关延伸业务，避免需求放大、产品同质、市场过度开发、窜货等不良现象，同时，还有利于社会公德系统的建设，对于厂家来说，包括产品设计和缺陷产品的召回，而对于经销商而言则是诚信经营、不窜货。

价值链的交互设计就是持续不断地“为顾客创造价值”，就是“发现顾客的需求、考虑满足客户需求的成本和方便性以及沟通方式的选择”。企业(包括厂家和经销商)与消费者在共同创造的生态链条上，发挥各自的作用，设身处地为对方创造不同的价值。顾客通过经销商及时向厂家提供准确的需求描述，参与自己即将使用产品的设计，在使用产品的过程中还不断向厂家提供使用后的信息，以帮助厂家改进工艺、完善服务。企业不断研发、设计和制造新的产品，用于满足顾客对产品的物理功能需求和心理层面需求。当顾客的需求模糊或滞后于市场时，企业便为顾客创造新的产品来刺激顾客，帮助顾客重新设计消费需求。企业在给消费者提供合格产品和配套服务的同时，更重要的是要在彼此间共同营造对等、融洽、默契的“企业文化”(此处的“企业文化”不同于常规意义上的“企业文化”,它体现了“尊重、宽容、平等、创造、增值、共享”的精髓或文化要义)。

可见，只有价值链的交互式设计才是确保产销关系健康良性发展的“法宝”。

针对中国，大体上来说，未来 5～10 年中国的汽车产业链营销主要是围绕“自主创新、自主创造、产业整合、流程管理、全球营销”等核心课题展开的。中国汽车产业链营销总

攻略具体叙述见表1-4。

表1-4 中国汽车产业链营销总攻略

总攻略	具体内容	作用及价值
自主创新	自主创新主要体现在工业设计、生产工艺、制造流程、生产管理以及零部件革新、汽车电子创新、发动机技术研发等方面，并在上方面开展一系列有益尝试。未来5～10年，围绕汽车“自主创新”的知识产权浪潮将会一浪接着一浪、一波高过一波	①独辟蹊径、推陈出新，不断获得更多的知识产权。②有助于产业转型，不断节能降耗，以创造更显著的经济效益，从而提高中国汽车产业的自主发展能力。③为自主创造奠定坚实的基础
自主创造	①在发动机研制、汽车电子、汽车原材料、生产流水线等方面，中国必须寻求突破，并力争取得卓越的成果。②在新能源动力方面，中国能与西方国家站在同一条起跑线上角逐，但不能只一味地盯着动力这一环，而且要兼顾改进和优化，提升诸多落后的环节，奋力迎头追赶，我们不但要赢得“单项冠军”，还要尽可能获得“十项全能的冠军”	①以新促旧、把握先机、赢得时间。②增强信心，夯实自主创造的根基。③获得更多的知识产权，切实实现将“制造大国”转变成“创造大国”的目标
产业整合	产业整合主要是创建集原材料供应、研发生产、物流配送、销售服务为一体的供应链，并同时注重掌握产业链各节点的特点及运行规律，深挖细掘其蕴藏的潜力，对产业链上的各节点进行科学、合理和有效的优化组合，从而创造更多、更大和更新的商机。特别要掌握产业链整合、供应链管理、价值链创建、虚拟团队及组织协同作业等方面的理论和实操技能	①摒弃了“只见树木、不见森林”的狭隘的局部发展观，树立了统筹兼顾的全局发展观。②为开辟更多、更大、更新的“蓝海”以及避开“红海”里更白热化、更剧烈的短兵相接，指明了方向和路径。揭示了汽车产业的内生增长性的规律，为中国汽车工业的可持续发展提供了理论依据和有说服力的实证
流程管理	①主要是围绕产业由功能利益、流程利益、关系利益构成“三维市场”的流程进行改造或再造。流程改造是指在原有流程的基础上进行调整优化，而流程再造则是推倒沙盘重来（详见图1-11）。②国外有咨询公司建议创立“透明流程组织”（或称可视化流程组织），其所解决的问题，就是为内部供应链管理的信息传递提供顺畅的汇集平台，从而为管理者提供更加完整、系统和准确的科学决策依据。而负责企业内部不同职能的各业务单元和部门结构在组织行为中均保持其原有的独立性，不会影响到采购、生产、销售等各个环节	①提高产业链运作的效率和效能，降低运营成本，规避经营风险，创造显著的经济效益。②在透明流程组织促进部门间沟通时，提倡了一种团队合作精神。实质上，它优化了内部供应链的协调和效率。这对于生产和销售中易出现市场波动的商品，具有极深刻的意义
全球营销	①全球营销主要是围绕国内市场的精耕细作、稳扎稳打与国际市场拓展的知己知彼和量力而行的课题开展。②在国内，特别要解决在中心城市一级市场（一、二线城市）如何持续稳定繁荣，在城乡结合部二级市场（三、四线城市）如何迅猛发展，在农村三级市场如何开拓、如何软着陆等难题。如何解决“三级市场”的共生共荣和有机联动？③国际上，更多是摸索本地化生产营销的模式，以及如何规避反倾销、反垄断等法律问题及其风险。全球并购或合资要根据企业实际情况，结合自身战略发展的客观需要量力而行，决不能一意孤行，更不能为了满足企业一时的虚荣而强硬为之。最为关键的是如何打通国内市场与国际市场衔接呼应的管道，从而实现资源共享和优势互补。④扮演具有全球视野的“企业公民”的角色，体现节能、环保等公益责任的营销日益盛行。企业在度过生存阶段，迈向健康发展的轨道后，社会责任、社会公德和公益精神就将成为企业发展的永恒动力源泉。	①与国际接轨，具备全球战略发展眼光，从而获取更为丰富的资源（包括人才和技术）和赢得更加广阔的国际市场。②可在国外开花结果，同时可以避开国内市场的短兵相接，开辟新的国外市场，实现国内市场与国际市场的遥相呼应。③面向国际将接受更加严峻的挑战，需要达到更加严格的标准，这对国内企业来说是一种学习成长的机会。④有助于促进企业抛弃过去那种“小企寡民”的狭隘思想，主动肩负起国际级“企业公民”的责任

小结

创造(创意、创新)—体化、产业—体化、全球—体化

汽车产业链是指围绕核心企业，通过对信息流、管理流、物流、资金流、价值流等方面的控制，从面向全球采购原材料开始，全球定点生产配套汽车的中间产品以及装配总成的最终产品，最后通过销售网络把产品送到消费者手中，将供应商、制造商、分销商、零售商直到最终用户连成一个整体的有机功能网链的结构模式。

汽车产业链的原生态是指与新的整车研发、制造、生产、销售、维修等密切相关的业务模块；而汽车产业链的衍生态业务则是在原生态业务模块下催生孵化出来的二级、三级业务模块，如租赁、二手车置换、汽车文化活动等，它是对原生态业务模块的重要的、有益的延伸和补充。汽车产业链的“原生态”主业与“衍生态”辅业是相辅相成的关系，其中“原生态”主业是“衍生态”辅业的“灵魂”和“命脉”，而“衍生态”辅业则是“原生态”主业的不同的表现形式。

汽车产业链是与“人类发展、社会进步、时代需要”“消费者需求”“产业结构”和“国际市场环境”四个环路息息相关的。中国汽车产业发展呈现出上游重、中游轻、下游飘的倒金字塔模式；而欧美国家的汽车产业链相对成熟，产业日趋一体化和全球化。中外汽车产业链的发展趋向是生产经营管理一体化、国际化、科技化和资本化。

汽车产业链的发展，无论是生产、销量还是成本、利润都有边际限制。当整个汽车产业链的各业务模块达到最高峰值状态时，企业如果不懂得充分利用峰值达到最高后那一段短暂的延续缓冲的“平台期”，作好相应的业务调整，当产能、产值、效益由波峰急速下滑坠向波谷时，就会束手无策，并付出高昂的代价。

欧美国家汽车产业链营销总攻略是“创造、创新、全球一体化”，而中国的汽车产业链总攻略是**“自主创新、自主创造、产业整合、流程管理、全球营销”**。

第二篇　汽车销售攻略

一、汽车销售在整个产业链条中的地位和作用

汽车销售处于产业链的上游位置，起到“发动机”、“孵化器”和“促进剂”的作用，具体如下：

“发动机”：发动引擎、造血输氧、接收和传递信息
“孵化器”：循环孵化、推陈出新
“促进剂”：优化结构、调节供求、转型升级

（1）**发动机**　它作为整个汽车产业链的发动引擎，为整个产业链造血和输氧，起到传送带的作用。汽车销售好比汽车产业链的脊髓，相当于一部巨能发动机，接收和传递产业链“神经中枢”所发布的信息。随着市场脉搏的跳动，产业链“血管”里流淌着珍贵的血液和养分，能不间断地更新和催生产业的能量，衍生出里里外外的“肌肤”和“组织”，用完整的产业链“躯壳”覆盖住整个儿“身体”。产业链运行的机制就处在这个完美的构架之中。

（2）**孵化器**　汽车销售往往扮演着“循环孵化”的角色，它能孵化出整个产业链的几乎所有环节，包括“汽车金融、维修、租赁、二手车”等在内的关联业务。

（3）**促进剂**　汽车销售能调整产业结构、调节产能与供求之间的关系，促进原有业务的升级换代，激活行业潜在的能量，推动整个产业链的转型。

二、汽车销售的发展现状

1. 欧美汽车销售的发展现状

（1）**三种销售模式**　欧美国家的汽车销售模式见表 2-1。

表 2-1　欧美国家的汽车销售模式

类　型	模 式 特 点	代 表 国 家
厂家主导型	以汽车生产厂家为主导的专营代理销售流通模式，在生产厂和零售商之间没有批发这一环节；实力雄厚规模较大的零售商可以拥有若干个自己的零售店或专卖店；厂家与零售商达成比较稳定的合作关系；厂家按区域设立分公司，由分公司发展零售商，厂家不直接参与零售	美国
厂家直销型	由汽车生产厂家直接销售的流通模式，厂家根据区域设立分公司或办事处，直接进行零售	韩国
混合销售型	兼具上述两种流通模式的特点，既有通过独立经销商的，也有通过厂家出资由经销商进行销售的流通模式	日本

（2）**销售体系的七大特点**　大体上来说，对国外的汽车销售体系可归纳出七个明显的特点，见表 2-2。

表 2-2　国外汽车销售体系的七大特点

特　　点	具 体 内 容
特点一：以生产厂家为中心的销售渠道体系	根据需要设计渠道的广度、宽度和长度，强调对渠道的严格控制
特点二：渠道较短，一般由两三层通路组成	一般设立一级、二级网点，尽量缩短流通环节，降低运营成本
特点三：对分销商与零售商的职责有严格限定	通常分销商负责批发业务，零售商负责终端销售
特点四：严格进行市场营销体系的管理	在大多数情况下，实行市场责任区域分工制，保护分销商和零售商的利益
特点五：零售商的销售和服务功能一体化	一般情况下，零售商都具有汽车销售、维修保养、汽车金融、租赁、二手车置换等一体化服务功能，如具有 4S、6S 店功能的服务
特点六：出现混合销售渠道	如直营店与经销店并存，以及传统渠道与新渠道并存的趋势
特点七：出现综合服务贸易园	类似汽车城、汽车公园、汽车品牌体验中心，将汽车销售、汽车维修、汽车金融、汽车租赁、汽车置换、汽车文化融为一体

（3）**汽车销售模式战略性选择**　汽车销售模式战略性选择的路径如图 2-1 所示。

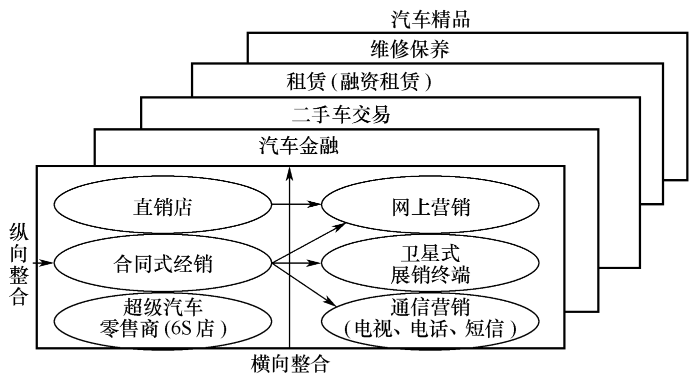


图 2-1　汽车销售模式战略性选择的路径

（4）**相关链接：日本丰田汽车公司的销售渠道策略**　日本丰田汽车公司建立了完善的销售渠道，为了保证销售渠道的灵活性，丰田公司还采取了以下营销策略：

1）完善分销结构。日本丰田汽车公司有多种轿车品牌，但相互之间有一定的价格差异和产品形象差异。丰田公司通过重组经销商后，确定了最终经销商。经销商数量的减少，易于丰田公司对其的控制和支持，加强了公司和经销商之间的关系。为了更广泛地接近顾客群，丰田公司设置了经销点。由于经销点数量多且易于调整，所以保证了丰田公司分销系统的灵活性。

2）建立外向式车型经销点。丰田公司根据消费者群体的变化，针对目标客户群的需求及嗜好，调整现有一定比例的经销点为柔性外向式车型经销点，销售氛围根据受众类型来营造。

3）建立多家汽车城。丰田公司计划在日本建立多家汽车城(类似综合服务贸易园)，由各经销商租用其中的一块地方，展示丰田的所有车型，为顾客提供整套服务和选择。

4）确定运作管理标准。丰田公司已确定了其经销商在销售网络中的有效运作标准，如：规范的人力资源管理，要求雇用和留住优秀的销售人员，并建立良好的激励机制；良好的基础设施，要求建立一个合成一体的由计算机系统管理的库存，并创建一个网站，且拥有一支运输服务车队；建立自己的品牌，并在电视、报纸和杂志上做广告，使其品牌在汽车购买者中享有广泛的知名度；要善于处理经销商与整车制造商和顾客之间的关系，建立个性化的顾客数据库。

5）将行政管理职能集中化。丰田公司计划将经销商的行政管理内容(如财务管理、库存控制、营销、销售预测等职能)从经销商的日常业务中分出，使经销商有足够的时间为顾客服务。

6）建立现代信息系统。丰田公司在经销商之间建立了一个标准化和一体化的信息系统，向销售管理人员提供综合化信息和分析服务，向经销商提供管理功能支持，向顾客提供服务支持，并开展网上广告宣传和营销。

2. 中国汽车销售发展现状

> 渠道更倾向于针对性、混合型、注重短环路、低成本、高效率。
>
> 经销体系在一、二线城市市场以4S店为标准，在三、四级市场以粗放式混合销售为主导，具有“微型综合服务贸易园”美誉的4S店已经成为中国汽车销售的主流模式。

中国汽车销售发展现状主要呈现以下特点：

1）中国汽车业总体上来说已进入了成熟期，在高歌猛进之后，市场总体增长速度放慢，消费群体重心将逐步由中心城市向二、三线城市转移。针对消费者购买行为的差异化和需求的多样化，销售渠道及促销也会相应地有所不同。产品创新和技术革新延缓了产品的生命周期，形成了对销售渠道增值服务差异化的要求。但大体上来看，销售渠道更倾向于针对性、混合型、注重短环路、低成本和高效率。

2）经销体系在一、二线城市市场以4S店为标准，三、四线城市市场以粗放式混合销售为主导，具有“微型综合服务贸易园”美誉的4S店已经成为中国汽车销售的主流模式。

3）汽车产业作为国家的支柱产业，得到了前所未有的发展鼓励和扶持，特别是鼓励民族自主创新、独立创造的政策将对中国的汽车工业发展影响深远。

4）2009年出台的关于减免燃油税、汽车以旧换新、汽车下乡等系列政策助推了中国车市继续向前发展。

5）随着中国汽车工业的不断发展及城市市场的日趋成熟，农村市场作为新的“蓝海”跃入了商家的眼帘。各大汽车厂商纷纷针对农村市场设计开发、生产相应的产品和提供相应的服务，大力培育和拓展农村市场。

6）中国车企走出国门面向全球进行海外拓展已成为发展趋势，全球并购、独资或合资设厂、建立海外销售体系已成为主旋律。

三、汽车销售的发展趋向

欧美汽车销售的发展趋向
产业一体化
城乡一体化
全球一体化

1. 欧美汽车销售发展的趋向特征

（1）**产业一体化**　注重从上到下、由里到外地整合及融通整个汽车产业链，以产业链上每个关键的节点（核心业务或新业务）为“中心”延伸销售，提供整车销售、精品加装、金融产品、维修保养和“二手车交易＋汽车租赁”等一体化服务。

（2）**城乡一体化**　在欧美发达国家，城乡居民生活水平差距不大，汽车已成为非常普遍的出行工具，城乡之间的“销售隔阂”已日渐消融，城乡市场已联通互动，融合为一体。

（3）**全球一体化**　欧美车企普遍建立起了“全球市场”的概念，即“国内市场＋国外市场”。欧美车企已在世界各国设立涉及整个汽车产业链的分支机构或组织，负责培育和开拓国外市场。国外市场已成为欧美车企的主战场，国内市场仅用于维持其基本需求，而国外市场则是销售的新增长区域以及企业赖以持续发展的关键点。

2. 中国汽车销售发展的趋向特征

中国汽车销售发展的趋向
把牢城市包围农村
立足国内拓展国外
传统与现代、虚实营销结合

（1）**把牢城市包围农村**　汽车销售市场在一、二线城市已日趋成熟，今后中国汽车销售企业将在牢牢巩固住城市市场根基的前提下，将汽车销售的重心向三、四线城市市场转移，特别是以乡镇为轴心的农村市场（包括城乡结合部），最后实现城乡一体化销售。

（2）**立足国内拓展国外**　掀起新一轮的海外设厂、当地生产销售的浪潮，同时进行卓有成效的并购，在整合收购上游制造商的同时，也开始关注与中下游综合实力强的销售服务贸易企业的合作，最终目的是实现国内市场与国际市场的一体化。

（3）**传统与现代、虚实营销结合**　未来中国车企的销售手段更加多样化，将会采取传统销售渠道与新渠道相结合，即城市标准4S店的销售模式与农村多种混合渠道的结合，在城乡结合部有可能兴起汽车综合服务贸易园区。并且采用地面通路与空中渠道相呼应的方式，即地面销售渠道与虚拟的空中渠道（如网络销售、电视销售、邮购销售、呼叫中心等）相结合。

中国汽车销售态势如图2-2所示。

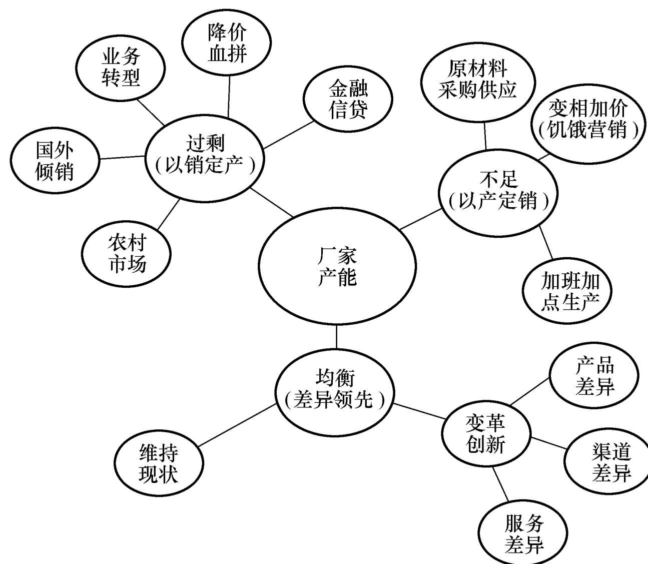


图 2-2　中国汽车销售态势图

延伸阅读

定位是基本功，跨位才是真功夫

中国车市犹如“百变星君”，像空灵的传说，又像美丽的神话，还像经典的故事。更贴切地说，中国车市就是棋盘，有三样棋要下：中国象棋、东亚围棋和国际象棋，至于要下什么棋就是定位，三种棋贯通来下就是跨位。

中国车市就是棋盘，有三种棋要下：中国象棋、东亚围棋和国际象棋，至于要下什么棋就是定位，三种棋贯通下来就是跨位。中国象棋博大精深、变化无穷，讲究中国式的“道”。各地政府极力造车、鼎力销车，各有各的精彩，可以“车马炮”联动大举进攻，覆盖高中低端市场；也可以“丢车保帅”，专做某个领域。但全盘棋要走活，必须定位要广、跨位要准、插位要狠。下惯中国象棋者皆知两军对峙，兵来将挡，有时杀光了车马炮，士卒过了河就可以要“帅”的命。倘若把“士卒”视为经济型车，那么“帅”就是高档豪华车。别以为“价高质优”的聚焦定位就有好日子过，弄不好会有价无市。所以说在中国，专业领域(汽车行业)的多元化经营不失为一种稳妥而有用的策略。丰田中国走多元化的路线，本田中国也走、通用中国也走；福田在走、长城在走、吉利在走、比亚迪在走、长安在走、奇瑞也在走！如此策略既可防御也可进攻，既可保品牌也可保份额，单一作战、单一防御、单一进攻都是致命的，但有一点毋庸置疑：必须要有专长，而且越多越好，优势越明显越好，位次越靠前越好！同时，中国的车市也像东亚围棋，黑白之间、决胜千里，讲究“内圣外王”的“活”。围棋讲究“活口纳气”和“气吞万里”。车企首先在本国营造一口气，然后再到别国营造“活口”，如日本、韩国最大的“活口”就是中国，当然，日本的另一大“活口”就是欧美。所以，中国的汽车要腾飞发展，必须要把国内的棋盘活，然后封堵“日韩”在中国的“活口”，同时积极寻求国外更多的“活口”，这就是定位与跨位。当然，中国的车市更像国际象棋，金戈铁马、横空出

世，讲究借船出海的“势”。欧美、日韩等品牌在中国以合资模式寻租中国的各项资源政策。合资模式已走了很多年，如果中国不尽早大力发展本土化品牌，那么中国的车市依旧会是被动的格局。好在有不少本土化汽车品牌开始觉醒，并已开始“突围”，如上汽集团收购韩国双龙就是由下中国象棋的“定位”向下“东亚围棋”的“跨位”挺进；吉利收购“沃尔沃”就是由下中国象棋的“定位”向下“国际象棋”的“跨位”迈进；广汽集团也早早排兵布阵，在国际车展推出了类似“G”商标的自主品牌“传祺”。诸如此类，不一而足。这些若是一味尊崇“定位”，必然全盘皆输，与其定坐在窄窄的位置，静静等着“飞蛾扑火”那一天的到来，不如早早修炼真功夫。事实证明，中国的车商已不再满足于品类的定位，因为他们的直觉告诉他们，窄定位只会是越做越窄，车轮是圆的，你非把它扭成四四方方的、规规矩矩的“定位”，你说它还能跑吗？于是，中国的车商跨品类创造、跨品牌并购、跨区域销售，在下好中国象棋的基础上，将国际象棋也下出了气势来，同时也将东亚围棋下活，这就是中国车市的未来。

定位是基本功，跨位才是真功夫！中国车市“星罗棋布、棋开必胜”！

中国汽车市场的“两极分化”：凤凰涅槃与成蛹化蝶

> 一、二线城市的汽车市场已经进入了提供“汽车文化附加值”的阶段，车商们不纯粹是在卖车，更多的是在培育汽车文化，构筑企业与消费者交互设计的价值链，汽车文化培育的深浅、价值链设计的好坏将直接影响到车商的核心竞争力。

用“波浪式起伏、螺旋式升降”来形容中国的汽车市场是非常贴切的，从20世纪80年代至今，中国汽车市场潮起潮落，正如我所说的“车轮一转，又会有许多新的东西出现”，这就是“车轮滚滚、硝烟四起”的汽车行业的特性，用常规的眼光、固定的思维和僵硬的判定是永远都入不了这一行。

经过三十多年的磨合、蜕变和腾飞，中国的汽车市场呈现出两极分化的格局(当然横亘其间的还有作为“阴阳极”的过渡层)。一、二线城市的市场已经趋于成熟稳定，达到了“卖车不言车”的“境界”(欲探究其奥妙可以详读《中国汽车商战——中国车商成长录》的“车向”部分)；而有“处女地”美誉的三、四线城市(以县级市或县城为主,统称“农村市场”)随着“汽车下乡”号令的吹响，已经变得不再神秘，汽车行业的“城市包围农村”策略已被各大汽车厂商竞相采用。然而，想说爱像雾像风又像雨的“农村市场”却并不容易，而已经成熟的一、二线城市的市场要如何打破营销瓶颈？如何找到可持续发展的经济增长点？诸如此类的课题始终困扰着车商们，“城市”要发展，“农村”要进驻，对分化的两极市场如何统筹兼顾、对症下药已成为众车商们必须研究的课题。

一、二线城市的汽车市场已经进入了提供“汽车文化附加值”的阶段，车商们不纯粹是在卖车，而更多的是在培育汽车文化，构筑企业与消费者交互设计的价值链，汽车文化培育的深浅、价值链设计的好坏将直接影响到车商的核心竞争力。

如果说一、二线城市的汽车市场面临“凤凰涅槃”，那么“农村市场”则正经历着“成蛹化蝶”的过程，而探寻到合适的销售经营模式是关键。“农村市场”消费容量大，但极为分散，消费习性也千差万别。但无论如何，农村消费者讲求“实在、实惠、实用”的消费主张不会更改。目前，我国农村消费者购置汽车大都用来“挣钱”，因此价格低廉、小排量、轻型的商用车较受农村消费者欢迎，当然，也有一部分农村消费者对高、中、低档乘用

车的需求也在逐步扩大，特别是对经济型轿车的需求在激增，因此，国内各大汽车厂商十分有必要尽早孵化农村市场的销售模式。

农村市场的销售模式在营销推广、渠道建设、文化营造等方面都不能原样复制城市市场的策划方案，农村市场有其自身的特性。举一个真实的例子吧，日本某品牌在广东某偏远地区开了一家专卖店，开业时，店主(做保健品出身)采用了类似三株等保健行业先锋的广告做法，在全城街道插满彩旗，高架桥挂满横幅，营造出一种路人皆知的宣传氛围。起初，厂家还很有顾虑，认为搞汽车怎能采用保健行业的做法，岂不是很降低档次，但在店主的再三要求下，厂家还是同意了，但事实证明这种宣传效果的确不同凡响。可见，整齐划一的汽车行业需要鲜活的推广策划元素注入，不能再“斯文儒雅、自视清高、孤芳自赏”了！汽车营销需要创新，但绝不是照搬其他行业的不良做法，这样难免会落入“东施效颦”的窠臼，还是根据汽车行业特性、因时因地因人而异为妙！在渠道方面，目前豪华气派的4S店虽好，但在“农村市场”不实用，也就是说，现阶段农村市场的销售渠道可能是以3S、2S，甚至是1S为主(当然也可以根据车型、利润空间、经营压力等因素酌情考虑发展4S店)，只要能卖得动车就是好渠道。而且农民朋友只欢迎那些实在实惠的“一站式服务”。

当然，城乡两极市场中还有一个过渡带——“城乡结合部”。在这些二、三线城市，未来“大型综合汽车服务贸易园”将会兴起，它起到“承上接下”的桥梁纽带作用，也很值得业内人士深入研究。

四、汽车销售发展的临界状态及关键点

影响汽车销售发展的关键因素有两个，即消费者的需求与厂家的供给。影响汽车销售发展的关键因素见表2-3。

表2-3 影响汽车销售发展的关键因素

消费者需求		厂家供给	
影响因素	关键要义	影响因素	关键要义
1）价格	价格包括商品本身的价格和相关商品的价格；供不应求时，价格上涨；供大于求时，价格下降	1）商品的价格	价格的高低直接影响到企业的经营利润。没有利润，企业就没有存在的必要
2）购买力	一般说来，在其他条件不变的情况下，人们的收入越高，其购买力就越强，对正常商品的需求就越多	2）投入要素的成本	投入要素，成本上涨，生产成本上涨，企业利润下降，反之亦然
3）购买欲望	当需要指向具体的、可以满足需要的特定物品时，需要就变成了欲望。消费者的欲望没有对错好坏之分	3）技术水平	生产技术的提高会导致一系列生产要素的变化。提高生产效率，优化效能，创造效益
4）消费偏好	偏好取决于社会文化风俗、社会生活方式、人们的习惯、商品的宗教色彩等等，同时也取决于消费者的年龄和性别。这些因素如有变化，消费者的偏好也将发生变化	4）综合管理能力	包括企业内部的系统运作、流程建设、供应链管理、价值链创建以及对于整个产业链的驾驭能力，特别是对市场的综合评判能力和快速反应能力
5）消费者的预期	消费者对未来的预期包括价格预期、收入预期和供给预期	5）企业预期	企业对市场总的需求以及对自身的产能和销量都有一个比较清晰的判断和计划，看好市场时则产能扩充，反之则缩减

（续）

消费者需求		厂家供给	
影响因素	关键要义	影响因素	关键要义
6）消费人口数量与结构变化	主要从人口统计特征、消费者心理、行为特征、寻求的利益等要素来考虑，特别是要重点分析消费者的收入、人口数量、年龄分布、性别、教育程度和职业类型等	6）市场变量	市场杠杆是一双无形的手，它变化无定，调节着供求需求。供过于求时，给企业发出限量降价的信号；供不应求时，给企业发出增产提价的信号
7）政府消费政策	主要从宏观规划、法规条例、利好政策等方面影响市场消费需求	7）广告营销	广告营销能把企业的商品信息传达给潜在的消费者，强调商品自身的优势

（1）影响消费者需求的因素　影响消费者需求的因素包括以下几方面：

1）价格。价格包括商品本身的价格和相关商品的价格。通常来说，商品的价格越高，人们购买的数量越少；而价格越低，人们购买的数量则会相应地增多。一种商品本身的价格越高，消费者购买的欲望就越低，也就是对该商品的需求减少，反之亦然。相关产品的价格也会左右消费者的购买需求，相关商品包括互补品和替代品两种，它们之间相互补充、配套使用，两种相关产品之间的价格与需求呈反方向变动，例如汽油与汽车、各种税费与汽车，当汽油价格上升时，购车需求会减少，当各种购车费用上升时，购车需求也会减少。当“治堵费”“限购令”出台后，购车需求会锐减；而当汽油价格下降或购车税费减免，以及各种刺激汽车消费的利好政策出台时，汽车的需求会随之相应增加。

2）购买力。通常指的就是消费者的收入水平。一般说来，在其他条件不变的情况下，人们的收入越高，购买力就越强，对正常商品的需求就越多。需求通常可以分为：①消费者或用户的数量和范围；②商品的特点；③商品消费的持续时间；④需求的相互依赖性；⑤需求的时期和商品使用的特点，等几类。在这里，我们主要分析商品的个人和市场需求，其遵循一定的需求定理，具体叙述如下：

需求定理：在其他条件不变的情况下，一种车型的需求量与其本身价格之间呈反方向变动，即需求量随着车型本身价格的上升而减少，或随车型本身的价格下降而增加。这一定理可以用替代效应和收入效应来解释。

> 需求定理的替代效应：如果某品牌的汽车价格上涨了，而其他品牌同类车型的价格没变，若两个品牌的影响力差距不大，消费者就会考虑用价格不变的车型来替代价格上调的车型。
>
> 收入效应：如果某个牌子的汽车价格上涨了，而消费者的可支配收入并没有变，那么消费者的实际收入就相对减少了，从而对这种价格上调车型的需求就会减少。

3）购买欲望。当需要指向具体的、可以满足需要的特定物品时，需要就变成了欲望。消费者的欲望没有对错好坏之分，可以是理性的也可以是感性的，如有人购车是为了更好地提高工作效率，创造更多的效益，而有的人买车纯粹是为了面子；也可以是精确的或是模糊的，如有的消费者买车前已确定了所需汽车的品牌、价位及性能，而另一些消费者不知道自己需要什么类型的汽车；可以是表明了的，还可以是无法言表的，企业只需巧妙试探消费者的消费欲望，然后迅速给予满足就行了。

4）消费偏好。所谓偏好，即嗜好，是指人们对某种东西的喜好程度。消费者偏好在决定商品需求时起着重要作用。

> 通常情况下，消费偏好取决于社会文化风俗、社会生活方式、人们的习惯、商品的宗教色彩等等，同时也取决于消费者的年龄和性别。这些因素如有变化，消费偏好也将发生变化。在商品价格和消费者收入保持不变的情况下，如果消费者的偏好发生了变化，必然会影响到消费者对某种商品需求的增加或减少。如果消费者对商品的偏好随时尚变化，则其消费方式会从消费低价和老式的商品转向消费价格较高的新式商品。

当然，上述转变要以价格差异与消费者偏好相一致为条件，如有时即使新车型与旧车型的实际效用相同，消费者也愿意购买价格较高的新车型。

5）消费者的预期。**消费者的预期包括价格预期、收入预期和供给预期。**如果消费者预期未来某品牌车型的价格会上升，则对该车型的当下需求会随之增加；反之，如果消费者预期未来某品牌车型的价格会下降，则对该车型的当下需求会随之减少。如果消费者预期未来的收入增加，则对汽车的目前需求会随之增加；反之则减少。

> 如果消费者预期未来某品牌车型的供给充足，可能会推迟对该品牌车型的购买；如果消费者预期某品牌车型将来会发生短缺，其现期需求就会增加。

6）消费人口数量与结构变化。主要从人口统计特征、消费者心理、行为特征、寻求的利益等要素来考虑，特别是重点分析消费者的收入、人口数量、年龄分布、性别、教育程度和职业类型等。特别值得注意的趋势是，老龄化进程越来越快，老年人口骤增，已婚人士减少，家庭规模较小、家庭结构简单，妇女角色发生了很大转变，收入大大提高等。消费者不同生活阶段的消费需求是不同的，如青少年时期的主要消费领域是教育及旅游；而成年及经济独立后开始将消费领域投向房和车，有子女后，消费又集中在小孩身上；当中年后，花费主要在医疗保健上。因此，人口的数量变化、消费者生命周期的变化及社会角色的转变都会直接影响到市场的需求。

人生不同阶段消费需求的变化如图 2-3 所示。

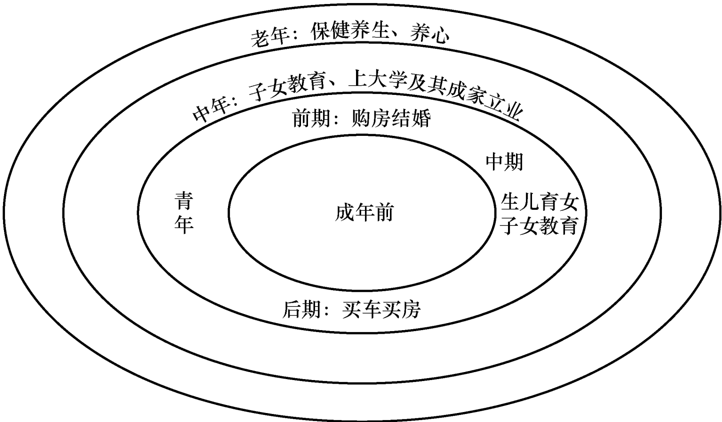


图 2-3　人生不同阶段消费需求的变化

7）政府消费政策。主要从宏观规划、法规条例、利好政策等方面影响市场消费需求，

如将汽车产业列入国家重点支柱产业，优先进行扶持。减免各种税费，鼓励“汽车下乡、以旧换新”等政策，这些政策都旨在积极推动汽车产业的可持续发展。而为了治理城市交通拥堵，国家也出台了相应的治堵措施，如限购、征收治堵费等，这在某种程度上抑制了增速过快的汽车消费。

（2）**影响企业供给的因素** 影响企业供给的因素主要有以下几种：

1）商品的价格。商品价格的高低直接影响到企业的经营利润，而没有利润，企业就没有存在的必要。根据供给定理，对于大多数商品而言，供给量与其价格呈正比，当其他条件不变时，商品价格上升时，供给量增加，反之亦然。

2）投入要素的成本。在其他条件不变的情况下，如果投入要素的成本上升，则生产成本上涨，商品的利润就会下降，就会引起商品供给的减少；反之亦然。

3）技术水平。科技是第一生产力，生产技术的提高会导致一系列生产要素的变化，在提高生产效率、优化效能的同时，也会给企业带来显著的经济效益。

4）综合管理能力。

> 企业内部的系统运作、流程建设、供应链管理、价值链创建以及对于整个产业链的驾驭能力，特别是对市场的综合评判能力和快速反应能力，也影响着供给关系。

5）企业预期。每个企业对市场总的需求以及对自身的产能和销量都有一个比较清晰的规划和比较切合实际的计划。当企业预期乐观时，产能就会增加，有效供给就会增加；反之则缩减。

6）市场变量。市场杠杆是一只无形的手，它变化无定，调节着供求需求。供过于求时，向企业发出限量降价的信号；供不应求时，向企业发出增产提价的信号。因此，企业要及时把握市场跳动的脉搏，动态调整相应的供给策略，以顺应市场的发展变化。

7）广告营销。广告营销能把企业的商品信息传达给潜在的消费者，强调商品自身优于竞争对手的地方，影响消费者对同类竞争产品的选择，同时还能引领时尚、改变偏好，这些因素都会影响到业界的供给变化。

供给定理：在其他条件不变的情况下，一种车型的供给量与价格之间呈同方向变动，即供给量随着车型本身价格的上升而增加，随着车型本身价格的下降而减少。汽车供给量与其价格呈同方向变动的规律是建立在企业追求自身利润最大化的假设条件之上的。当车型价格上升时，如果其他条件不发生变化，原来生产这种车型的生产商会因此获得更多的利润，生产商会愿意提高该车型的产能，因而，生产商有可能把本来用于生产其他车型的资源转向生产该类畅销车型上面，而且高利润也会吸引一些新的生产商加入到生产该类车型的行列中来，以上这些在无形中都会增加该类车型的供给量。

（3）**相应对策** 在需求价格弹性方面，对于企业决策者而言，由于不同档次车型的需求价格弹性不同，其价格变动对销售量的影响也会有所不同。因此，各种车型的需求价格弹性与销售总收益之间的关系对于车企的定价决策具有重要的指导价值。通常来说，对于汽车这类价格富于弹性的商品来说，其销售总收入与价格呈反方向变动，即价格上涨，总收入下降，价格降低，总收入增加。在此要强调的是，提高价格并不总是会增加收入，车企必须根据不同档次的车型的需求价格弹性特征制定不同的定价策略。

（4）**“产—销—消”各方的博弈**

1）厂家。影响厂家供求关系的关键因素是产能。产能是企业根据自身对社会发展趋向、行业需求以及自身竞争能力的综合把握，其与生产周期、消化周期、竞争周期、保有量、使用量等因素密切关联。“产—销—消”各方的博弈见表2-4。

表2-4 “产—销—消”各方的博弈

博弈因素	状态类别	市场反应	应对策略
产能	产能过剩	供过于求，则同行间短兵相接，掀起阵阵价格大战，消费者选择的机会多，购买的时间成本相应增加，还可能会出现持币待购的现象	迅速创建新的销售渠道，包括无店铺销售，并快速扩大销售半径范围；在产品品质和品牌文化上精耕细作、持续宣传；加大忠诚客户的发动力度，以旧带新，开辟新“蓝海”，尽量避免卷入“红海”展开价格大战
	产能持平	供求处于均衡点上，供求稳定，市场平稳发展	在品牌塑造、技术、产品和服务差异化上做文章，尽可能厚利多销，及抢食更多的市场份额
	产能不足	供不应求，供求累积递延。这势必会出现市场连续火爆好几年的现象。在一定时期内，生产周期较短的商品，生产者可根据市场供求变化及时调整产量；而对于生产周期较长的商品，生产者就难以作出快速反应	对于强势品牌可开展“饥饿营销”，加价销售；同时加班加点扩充产能，不但要满足当下的市场需求，还要充分考虑未来2~3年的市场需求，做好总量规划。对于弱势品牌而言，此时可以乘虚而入，撬挖强势品牌的潜在客户
销量	销售火爆	分为两部分来看，一是货源供应充足，销售拉动产能，可实现产销两旺，厚利多销；二是产能不足，导致价格上扬，销售虚旺	销售火爆时，必须加强供应链的管理，保证充足稳定的货源。同时加强“产—销—消”价值链的管理，提升服务品质，发展一大批忠诚度高的客户
	销售平淡	一分为二来看，销售趋缓有可能是因为处于产业的成熟或衰退阶段，企业纷纷转型到后市场；也有可能是前一两年销售透支，导致当下需求平缓，此时，业界可能会出现“关转并停”的局面，新的格局会重新确立	面对产业周期调整，企业也应及时转型到后市场或其他关联产业上，迅速培育新的经济增长点；对于因前期销售透支而导致的销售萎靡，企业应调整经营计划，将销售环节所占的贡献额比重分摊到其他业务品种上去
	销售疲软	价格战随时随处可见，各种促销优惠层出不穷，消费者的观望态度加重	加强内部管理，降低运营成本，及时转型，向产业链条的其他业务模块发展，培育并发掘新的经济增长点
保有量	大	存在两种发展趋势，一是市场新的需求、新的消费人群会出现变化，汽车销售很难再出现“井喷”现象；二是汽车产业链各业务模块间的互动连通异常活跃，汽车后市场需求会异常火爆	企业应密切关注各个区域汽车保有总量的变化及其持续的时间，从而做好相应的调整。如新车保有量大，汽车后市场的增幅会提升。使用有一定年限的汽车保有量大，二手车交易就随时会出现井喷。同时还要关注各地出台的限购措施对汽车市场的影响
	一般	未来的汽车市场销售增量会出现一定的上扬，直至上升到保有量的最高临界点	销售与售后并举并重，在前期做好销售渠道的建设，静待销售井喷的到来。在后期，以维修、保养、汽车用品作为突破口，创建后市场的各个业务模块
	小	发展趋势有两个：市场属开创初期，市场销售的成长空间非常广阔，整个汽车产业链的发展呈现突飞猛进的态势；当地的人口总量、人口结构出现了变化，抑制了保有量的增长	针对在市场开创初期，市场潜力还未充分释放的情况，企业应未雨绸缪，做好产业链的设计与规划。对于保有量被抑制的情形，企业要做好产业调整或战略转移的准备，不能原地踏步，坐以待毙

（续）

博弈因素	状态类别	市场反应	应对策略
使用量	多	维修保养、汽车运动等汽车后市场的业务增长会明显加快、加大，会催生出产业链中更多、更新的业务模块和服务	企业结合自身的实际情况，分析使用者的数量及族群，并将其区隔开来，为确立的目标顾客群设计并提供相应的服务
	一般	维修保养市场竞争激烈，各种收费低廉的汽车养护市场、快修店等与4S店同台竞技、“分食”市场	塑造强势品牌、提升服务、巩固维修养护的业务，精耕细作，在深层次方面以及综合实力方面与同类较量，争取吃到更大、更多的“蛋糕”
	少	后市场面临洗牌，各种杂牌、无牌的服务企业会转产甚至停产	把握市场格局调整的契机，输出资本、品牌和管理，整合资源，发展壮大自身。同时关注新兴市场的发展，如将汽车作为有钱人的专利，对汽车作为“奢侈品、观赏品和收藏品”的市场潜力可以挖掘一下

2）买家。关于消费者的人口变量、地理变量、行为变量和心理变量会直接影响到供求结构和市场容量，而购买人群的数量和规模的变化、消费能力的变化、需求的变化和使用年限的差异都会影响到整个汽车市场的发展。消费需求及结构变化概要见表2-5。

表2-5　消费需求及结构变化概要

博弈因素	状态类别	市场反应	应对策略
购买人口（人口变量）	购买人口数量增多、规模扩大	汽车产业链各业务模块的企业数量增多、规模增大，衍生出来的业务激增	做好产销统筹计划安排，注重各业务链的延伸及融通
	购买人口数量、规模不变	产业系统内的同行市场竞争开始加剧，并不断升级	企业纷纷提高管理水平，降低运营成本，深挖服务潜力
	购买人口数量减少、规模缩小	各企业纷纷开展“瘦身”运动，缩减产业链条上运营成本高的非核心主营业务模块，培育新的经济增长业务模块	针对购买人口缩减的现象（可能是老龄化人口激增导致），可适当开发物美价廉的、适合高龄消费者购买的产品
城乡购买（地理变量）	城市消费饱和	汽车经销商纷纷将目光转向城乡市场，开始探索新的商业模式和盈利方式。开始深挖产品和服务内涵	由过去单一的品牌、产品、价格营销转向“汽车文化”营销，开发新产品，转向城乡结合部和乡村，以开辟新市场
	城乡结合部消费兴起	汽车经销商纷纷在城乡结合部创立销售服务渠道：如专卖店、加盟店、形象店等	要研究适合城乡结合部实际的渠道模式，可以采用混合渠道销售模式
	农村消费起步	汽车厂商纷纷推出适合农村消费的经济型汽车	农村市场较为复杂，需要转变思路、改变观念引导和培育农村市场
消费能力	可支配收入增多	购买中高档汽车的需求激增，换车的需求也明显增加。中、高档车市场和二手车市场交易活跃	做好中、高档汽车的营销推广工作。同时，开展新旧汽车置换促销工作

（续）

博弈因素	状态类别	市场反应	应对策略
消费能力	可支配收入不变	各汽车厂商维持市场现状	保证品质，提升服务
	可支配收入减少	汽车消费需求被抑制，汽车厂商纷纷提供价廉的产品和相关服务，汽车金融业务走俏	根据2:8原理，做好高端优质客户的跟踪服务，同时开展相应的汽车金融服务
需求变化	刚性需求	百家争鸣、百车齐上，各得其所、各得其宜	汽车厂商应宣传品牌、品质保证、服务保障，不宜掀起价格战
	同步需求（即供楼与供车同时进行）	汽车金融业务蓬勃开展	与房地产开发商联合促销
	后发需求（购房者供完房子或其他贷款后）	汽车厂商纷纷针对此类人群推出经济型轿车和中档汽车	掌握购房者的数量和还完贷款的人数，把握他们出手买车的时间点
消费悖律	提前消费	针对"花明天的钱买今天的车"的新生代消费者，各大商家纷纷推出灵活多样的汽车金融产品及服务	研究80后、90后以及00后消费人群的数量、规模及消费心理，并制订相应的购车优惠方案
	突击消费	面对因地震、海啸等不可抗力的减产以及地方出台的限购、治堵法规，特别是消费者"识时务、闻风而动"的突击消费，有的厂家未雨绸缪，从容应对；有的厂家仓促上阵，束手无策	针对突击消费，厂家应展开突击营销，在最短的时间内尽可能最大化地满足"突击者"的需求
使用年限	使用年限长	维修企业以及二手车企业必然扩大服务规模并提高服务水平。新车销售高潮也随之而来	做好车主购买及使用汽车年限、维修记录等相关资料的统计和分析，并制订相应的营销方案
	使用年限短	针对新车主，汽车厂商主要开展新车的维修、保养及保险服务	做好跟踪记录工作，达到一定年限后，就立即展开营销服务攻势

3）政府。中国汽车市场的发展从来都离不开政府的调控，政府出台的关于扶持汽车产业、或振兴汽车工业、或提振救助汽车行业的政策，如把汽车列为支柱产业优先发展、鼓励研制新能源环保汽车、倡导汽车自主知识产权保护、推行汽车以旧换新及汽车下乡和减免购置税等，都会影响到汽车工业的长远发展。同时，各地地方政府出台的关于汽车使用环境的相应条令、规定，如治堵、停车场建设和收费，以及"油改汽"能源配套等，也在一定范围内和一定程度上影响着汽车产业的发展，政府主导因素对行业的影响见表2-6。

表2-6　政府主导因素对行业的影响

博弈因素	状态类别	市场反应	应对策略
国家政策	扶　持	把汽车列为国家的重点支柱产业，出台系列利好政策，这会直接推动汽车工业的发展及相关战略部署，各大汽车厂家会借助政策的东风排兵布阵、扩大营盘，各种社会资本也会倾注于汽车行业	汽车产销商应顺势而为，吃透、领悟国家的汽车产业规划，并根据相关的产业政策做好企业的战略部署。充分发挥企业的综合优势，争取获得显著的经济效益和社会效益

（续）

博弈因素	状态类别	市场反应	应对策略
国家政策	振兴	国家在出台汽车产业扶持政策的同时，在每个发展阶段都会根据实际情况制订相应的振兴计划，以巩固发展成果。各大汽车厂商会优化市场结构、调整生产销售布局，进行资本运作，开展并购，同时努力拓展海外市场	在保量的基础上保质，“质”包括公司规模、运营管理、技术研发、产品及服务体系、市场结构、企业文化、资本运作、海外竞争等方面，必须进行深入持续的改良、优化和提升
	救市	在汽车行业发展低迷时，国家制定的救市措施能增强汽车产销单位的信心、刺激消费者的购买欲望，从而有效地遏制汽车工业的衰退。在市场大环境不好的情况下，汽车产销单位往往会根据国家的救市力度调整自身的经营状况	在借助国家救市政策的同时，还应降低综合管理运营成本，删减多余的业务链条，积极探索提升市场需求的方法和路径。可从三方面提升市场需求量：一是发现新用户；二是开辟新用途；三是增加使用量
地方法规	治堵、限购、停车场限建或提高收费、能源转换等	当各个地方政府出台关于治堵、限购等方面的法规时，各大汽车厂商和经销商往往会根据法规的影响力采取相应的对策：或未雨绸缪、或静观其变、或不予理睬。而消费者则可能闻风而动，进行突击消费或持币待购	根据地方法规的轻重缓急，制定相应的对策。如针对治堵限购，可以在法规出台前最大化地进行市场销售；而在法规出台后，可及时、精确地评估其对市场的影响，并做好相应的策略调整，同时采取避实击虚、“异地调节”的方式，如在法规出台地推行优惠刺激措施，并将部分市场转向未出台法规的区域

五、汽车销售总攻略

1. 品牌营销

（1）品牌是什么

> 品牌就是一个名字、符号，一种历史积淀、文化内涵，一种企业基因、公共价值，一种信念、承诺、责任、声誉，或是上述的综合及总和。

品牌就是企业自身后天赖以生存与发展的“遗传基因”，是对企业自身价值的界定，以及对社会、对消费者的一种始终不变的信念和承诺。从这个角度来说，品牌就是企业与社会、企业与消费者之间的关系，而现在却过分地强调了品牌作为市场竞争利器的狭隘的一面，把品牌当成了简单的、买卖双方讨价还价的工具，从而导致了许多畸形品牌、空心品牌和功利品牌的出现，这是对品牌的曲解和亵渎。

（2）品牌是如何被扭曲的　目前，国内外不论是“学院派”还是“实战派”，不论是崇拜品牌还是塑造品牌的专业人士，对品牌的理解都还停留于表象上，普遍存在以下认识误区：

误区一：品牌等同于商品标签
误区二：品牌是溢价的筹码
误区三：品牌能靠广告堆砌起来
误区四：品牌可以取代品质
误区五：品牌仅仅属于企业自身
误区六：品牌的生命力是抽象的

1）品牌等同于商品标签。目前，国内很多企业认为品牌就是产品的“标签”，想怎么变换就怎么变化，而且变换非常简单、非常省事，只要在原有的标签上冠以一个“新”字或标注一个“二代、三代、十八代”即可，如“新宝宝”、“新新宝宝”、“宝宝Ⅱ”、“宝宝Ⅲ”。

2）品牌是溢价的筹码。的确有品牌的产品比没品牌的产品要卖得贵，知名品牌的产品要比杂牌或不知名品牌的产品卖得贵。很多商家挖空心想出一个漂亮的“商标”（因为他们将其等同于品牌），然后投机取巧地将此“商标”迅速推向市面，并不断加大宣传，提升其知名度，而后就借助品牌的名气不断标高价格，这在业界已经司空见惯了，但这一切很快就会成为历史。因为随着消费者对品牌认识的日渐加深，尤其是通过自身的体验评判，对品牌的综合评判不会再像从前那样，如今的消费者对品牌坚定不移，并愿意为其付出比同类知名度低的产品更高的价钱。

3）品牌能靠广告堆砌起来。当今“肤浅营销”大行其道，其杀手锏就是广告的疯狂“轰炸”。因为消费者都感性，这就不难解释为何广告能成为投机取巧的商家热衷玩于掌上的“首选热门利器”。但这也将很快成为历史，因为消费者会用犀利的眼光评判各类“广告”，他们只喜爱那些诚信经营、保证品质、服务优质的商家的广告，而对那些无良奸商打的广告他们将无动于衷，不再受任何诱惑，反倒是这样的广告打得越多、越凶、越夸张，他们就越反感、越抵触、越憎恨。

4）品牌可以取代品质。消费者很愿意相信有品牌的产品的品质更优良，然而这很可能是一相情愿的，因为品牌的创立方根本就没有这个意识，他们多快好省地推出一个品牌，目的就是不太愿意在商品的品质上下工夫，他们认为那要耗费他们大量的时间、人力、物力和财力成本，而“创品牌”是最能节省成本和创造效益的最高明的招数，而且屡试不爽。近年来频频出现的多个著名品牌的各种“刹车门”、“漏油门”事件，就可以很好地解释虽然品质是品牌的灵魂和命脉，但品牌并不等同于品质，有品牌不一定有品质，而有品质保证的产品却并不一定是名牌。因此，在此给中外的商家提个醒，如果品牌掏空了作为其灵魂和命脉的品质，掏空了企业对社会的承诺和责任，那么这个品牌将毫无生命力可言。

5）品牌仅仅属于企业自身。品牌的创建先是由企业发力，而后是社会及消费者的给力，方能成就一个响亮的品牌，而后品牌要增值、要常青，只靠企业自己使劲，社会不认可，消费者不买账，也难成气候。可见，企业应跳出狭隘的圈子审视自己的品牌，当企业自身的品牌真正成为公众认可的品牌时，里面必然包含着“社会公德、企业责任、服务承诺”等因素，到此层次，品牌就不再专属于企业本身，还属于已经被品牌牢牢吸附的社会公众、消费者以及一切相信品牌背后孕育着强大“正义”和“公道”力量的人，他们会积极、主动地为企业的品牌注入新的理念、新的价值和新的主张，他们会时刻密切关注着自己热衷的

品牌的发展状态，并及时矫正品牌在发展历程中出现的“病态”或“畸形”，确保其持续健康地成长。当自己所喜爱的品牌遇到不正当的“攻击”或是种种责难、非议、诽谤和诟病时，他们会自主、自愿、自发地亮明自己的坚定立场来坚决维护自己所喜爱的品牌的声誉，通过一系列积极的行动捍卫其尊严。如此剖析，谁还会怀疑“品牌不仅仅属于企业本身”这一点呢？遗憾的是，纵观古今中外，还没有几家能将品牌真正做到此“地步”，这也是为何在业界，许多自负的“夜郎”认为自己能够一眼看穿品牌和吃透品牌的原因之一。可惜的是，他们看到的只是品牌的外表，却未见其内涵。

6）品牌的生命力是抽象的。品牌的生命力是通过三个阶段获得的。第一阶段：“温室孕育”——人工植入“企业基因”培育“品牌胚胎”；第二阶段：“市场移植”——不断大范围、大面积地让“品牌胚胎”适应各种“市场土壤”，千方百计让其“软着陆”，再最终确定其最佳生存发展的领地(品牌定位)；第三阶段：“企业基因”再裂变、再衍生——促进品牌的新陈代谢和升级换代，从而开始新一轮“三个阶段”联动的循环运动，即“企业基因”不断地植入，不停地输送到市场土壤“以求落地生根、开花结果”，后再不断丰富企业基因，促进其改良。可见，真正的品牌是有生命力的，其有根有芽能茁壮生长、枝繁叶茂能开花结果、根深蒂固能生生不息。而那些凭空靠广告一夜创立、一日蹿红的品牌是没有生命力的，存活力也非常有限，而且在其发展历程中会时强时弱、时大时小、浮沉不定！

（3）**品牌是如何被建构的**　既然品牌是“企业基因”的化身，是企业综合实力的一种标志，那么怎样去塑造生命力长青的品牌呢？品牌建构有五个阶段，见表 2-7。

表 2-7　品牌建构的五个阶段

阶段类别	建构主题	主要内容	操作要点
第一阶段	品牌战略规划	品牌战略规划包括企业使命、愿景、价值观及主要目标的规划等。具体来说就是组织存在的意义，关于组织未来状态的陈述，组织所承诺的关键价值的陈述，组织试图在未来实现的、可测量的期望状态等	（1）企业要根据实际情况分阶段、按步骤地来实施自己的品牌战略规划 （2）规划陈述不能过于抽象也不能过于具体，所致力的行业领域要“实”，提供的服务和价值可以高度概括。如福特汽车的愿景是“成为世界上消费汽车产品与服务方面的领导企业”“充满激情地向全世界的顾客提供个人移动工具……预测顾客的需求，提供改善人们生活的出色的产品和服务” （3）品牌孵化的模式可以有几种：一是“合资他控”→“合资自主”→“合资主控”→“独资自主”；二是“独资自主”→“合资主控”或其他模式
第二阶段	品牌符号设计	通常所说的企业识别系统的规划及设计(CIS)，包括VI(视觉)、MI(理念)、BI(行动)等	（1）品牌符号的设计必须牢牢围绕品牌的战略规划来展开，包括企业的使命、愿景价值观、行业属性等，千万不能偏离品牌的战略规划来设计 （2）不能纯粹狭隘地只为自己的产品和服务设计品牌标签，而要从企业总体的角度，系统地设计品牌 （3）要重视品牌的设计工作，不能搞突击跃进，要千锤百炼、深谋远虑，不要认为品牌可一成多变，不要因为粗疏草率就为日后埋下“改标换标”的麻烦或风险

（续）

阶段类别	建构主题	主 要 内 容	操 作 要 点
第三阶段	品牌内涵的挖掘、提炼及升级	品牌内涵主要是将品牌背后所蕴藏的企业基因、企业历史、品牌文化、品牌故事、品牌传奇等提炼、整理、加工、升华，与时俱进地融入品牌发展所处的时代背景，接收与社会需求相吻合的鲜活元素，并首尾一致地进行传播	（1）对于企业历史、品牌文化等，从企业创立之初就要记载，注重积累并及时传播。而不要在一年内就将百年的故事快速地编撰集成，然后在一年内或更短的时间里集中宣传。这就要求企业从一开始就重视企业文化的收集、整理、提炼、加工、传承等工作。随着时间的推移，这项看似寻常的工作将显现出无法估量的价值 （2）在挖掘、提炼和升级品牌内涵时，不要停留在品牌元素的刻意堆砌、品牌现象的简单罗列、品牌内涵的肤浅诠释、品牌历史的断章取义等方面
第四阶段	品牌增值	测量品牌增值时的关键指标就是品牌资产。品牌资产是指附加在产品和服务上的综合价值，这种价值可能反映在社会公众和消费者如何思考和感受某一品牌并作出购买行动上，以及该品牌对公司的价值、市场份额和盈利能力的影响，其由包括品牌渗透率、市场占有率、用户提及率、顾客满意率、企业与消费者互动率等在内的总和构成。品牌资产是与公司的心理价值和财务价值有关的重要的无形资产	（1）品牌增值与否要看品牌资产是否有变化，通常来说，建立品牌资产依赖四个主要因素：①对于品牌元素或者身份的最初选择。②品牌被整合到支持它的营销传播计划中的方式。③通过其他载体（人、产品、地方或事情）直接产生品牌联想。④给人以毫不动摇的信任感、价值感和安全感 （2）品牌资产的评估模型大致有五个关键点：差异（与其他品牌的不同程度）、能量（品牌的延展伸缩动量）、关联（品牌吸引力的扩散程度）、尊敬（被看好、被提及、被尊重的程度）、知识（外界对品牌的熟悉度和亲密度），差异、能量和关联组合在一起决定了品牌的活跃度，尊敬和知识构成了品牌的高度 （3）企业与消费者的互动率是品牌增值最为恒定的能量，即强调企业与消费者彼此之间的价值链交互设计
第五阶段	品牌长青	品牌长青主要包括确保品牌战略实施的高度一致，通过内部整合和外部传播，并借助受众的联想强化品牌，同时做好品牌的激活，做好品牌资产的评估工作，管理好品牌危机等	（1）建立一整套科学合理的品牌管理系统，包括品牌健康状况、品牌资产变化状况、品牌发展瓶颈及危机预警、品牌活力再造、受众对品牌建设的影响力等 （2）牢牢保持品牌长青是与企业永续发展密不可分的观念

（4）**品牌如何助推营销** 品牌策略：企业根据自身发展不同阶段的实际需要采用正确的品牌策略对企业发展至关重要。

> 品牌策略
> 品牌的延伸 & 品牌的聚焦；
> 品牌的强化 & 品牌的稀释；
> 品牌的激活 & 品牌的催死；
> 品牌的联合 & 品牌的组合。

具体阐述如下：

1）品牌延伸是指将已有的成熟品牌的名称用于新业务或新产品，包括产品线延伸和类别延伸。将母品牌用于其目前所服务的领域中的新细分市场的新产品称为产品线延伸，如丰田汽车在中国可细分一汽丰田、广汽丰田，一汽丰田有花冠、普锐斯等，广汽丰田有凯美瑞和雅力士等。类别延伸则是将母品牌用于发展不同于母品牌目前所服务的领域的类别，如丰田通商。通常来说，在汽车行业，产品线延伸较为常见，而且是从母品牌身上衍生出来的“子品牌”的裂变。如大众汽车，在母品牌大众的麾下坐头号交椅的“奥迪”就可细分衍生出“奥迪 A4、奥迪 A6、奥迪 A8、奥迪 Q7”等系列；再如长安福特可细分出蒙迪欧、嘉年华、福克斯等子品牌系列，而各子品牌系列又进一步派生出各款以“子品牌”为名称的新产品。

2）品牌聚焦是品牌根据不同阶段、不同区域和不同的市场需要将品牌专注于某一领域。如广州本田，十几年前其子品牌雅阁在中国十分畅销，且一直作为中国中高级轿车的热销品牌。凭借其显赫的市场地位，广州本田采用品牌聚焦策略，长期将母品牌资源倾注于其子品牌(雅阁)上，虽然子品牌不多，但市场效应非常明显。而后，随着市场格局的变化，广州本田才相应地采用了品牌延伸策略，开发了诸如锋范、奥德赛、飞度等子品牌系列。

3）品牌强化是指通过不同的角度、不同的侧面全方位地传播品牌的正面形象和其不断增值的品牌资产。包括品牌的文化、品牌的价值、品牌的承诺、品牌的独特性、品牌的恒久等，如德国车向来以严谨的技术著称，给人安全可靠的信任感，于是德系车在每个阶段的推广中，始终以科技感和安全感为核心诉求点，不断强化受众对其品牌的信赖。品牌强化分为“巩固型强化”和“创新型强化”两类。“巩固型强化”即在原有的或传承下来的品牌资产的基础上，不断地向正确的方向进行正面宣传，不断巩固并强化原有的优势；而“创新型强化”则是根据品牌资产增值与扩容的需要，通过技术的升级换代、产品的推陈出新等手段，通过创新强化，进一步让品牌资产“锦上添花”。这属于“正 + 正”的“正循环强化”。还有另一种“负 + 正”的“创新型强化”就是通过创新型品牌的强化扭转受众对自身品牌一贯存在的“成见”和“偏见”。例如，日系车通常给人以不耐碰的印象，为了扭转受众对日系车安全的看法，日系汽车品牌纷纷强化自身技术成熟、安全、可靠的概念，不再在车身上与其他的车较量，而是强调汽车的“芯”——如何在事前预控、危险规避上大显身手。

4）品牌稀释是指当品牌族群中出现“滋扰生事者”时通过“丢卒保帅”的方式分阶段、有步骤地冲淡、转移、分化、剔除出有问题的“子品牌”，或是当本行业中出现其他品牌的“害群之马”时，通过采用正确的策略积极地回应，并与之“划清界限”，从而确保自身品牌的“名分”。品牌稀释分为“自我稀释”和“稀释他人”两种。如广汽丰田首推的经济型轿车雅力士是款不错的车，但由于面市的机宜不当、推广的策略偏颇，造成其市场反应一般，广汽丰田是继续在其上面做文章呢？还是将主要精力聚焦于中、高档车型或新的车型上呢？答案不言而喻！再如中国本土汽车工业的代表之一——吉利汽车集团在国内首创了最经济的跑车：“美人豹”，概念挺响但市场挺冷，因此吉利将其暂时稀释转而主推其他子品牌是明智的。上述的例子都属于“自我稀释”的做法。

5）品牌激活是指当原有品牌受到诸如消费者品味和嗜好发生改变、竞争格局改变、市场环境变化等因素的冲击和威胁时，企业通过重塑旧的品牌资产来源或者开创品牌资产的新

来源来扭转品牌江河日下的命运。可以采取以下两种主要方法：第一种是通过提高消费者在购买产品时对品牌的回忆率和识别率来延伸品牌知名度的深度或宽度。第二种是改善组成品牌形象的品牌联想的强度、受欢迎度和独特性，这种方法可能包括针对已有的或者新的品牌联想的项目。如众所周知的素以“省油耐用”而著称的一汽大众的捷达车，自大批量、大范围用作城市出租车后，私人购买捷达车的比例受到了一定的影响，捷达车曾一度成为“出租车”的代名词。随着车型的日渐增多，昔日的“老三件”（捷达、桑塔纳、富康）日渐淡出了人们的视野，只存留在人们的记忆中。消费者熟知捷达车出色的性价比却产生不了购买的冲动，原因就在于捷达车被“出租车”的定位套牢了。为了激活捷达车的品牌效应，一汽大众在保留捷达车优良血统的基础上推出了“捷达王”、“宝来”等品牌，既激活了捷达的品牌能量，又能让其世代传承下去，这就是一个典型的事例。

6）品牌催死就是指企业为了顺应潮流及适应市场竞争的需要，不断催生新的子品牌，提前结束旧的子品牌的生命周期。近年来，一年之中有五六十款甚至上百款新车上市并不稀奇，因为其中全新车型不到1/3，改款车型则占到2/3以上，就新车上市的频率看，全世界没有任何一个市场能与时下的中国市场比。很多厂商推出的子品牌上市不到一年，为了顺应潮流便纷纷改头换面起新名，这在业界已经约定俗成、彼此心照不宣了，为的是“你新我新大家新”，图的就是吸引消费者的眼球，同时也为了不输给别人。一些厂家在市场竞争的压力下，试图通过频繁推出新车型来吸引消费者，而这就在无形中缩短了新车型的上市周期，使一些新车“先天不足”。这就是品牌的催死。品牌催死与催生密不可分，催生新品牌的同时也就是催死旧品牌，专家分析认为人为缩短车型生命周期可能会带来两大问题。一方面，厂家过于依赖所谓的新产品和低价格策略，这会使厂家的深度分销能力被逐渐偏废。更重要的是，如果汽车厂家整天忙着为原有车型改头换面，将导致其深度研发能力被真正削弱。目前位列全球第一的丰田汽车计划考虑在原来通常2～3年的项目开发周期的基础上，再增加3～6个月时间，以遏制质量问题的上升势头。这对国内企业也是个借鉴——要想获得长期发展，必须要有精品意识，靠好的产品培养消费者的品牌忠诚度，从而赢得市场。因此，品牌催死的策略必须慎用，最好少用或不用！

7）品牌联合又称为双重品牌或者品牌包，是指将两个或者更多的已有知名品牌组成一个联合产品或采用联盟捆绑的方式共同营销。如在手机通信行业，众所周知的“索爱”就是“索尼—爱立信”联合的产物，再如“戴姆勒—克莱斯勒”（简称“戴克”）。诸如此类不一而足！联合品牌可以是同一公司的品牌联合，属于内部整合优化；也可以是合作伙伴之间的联合品牌，如某汽车商与某金融机构合作发放联名卡等；另外，还可以采用零售商与制造商联合品牌(共同组成投资公司或商贸公司)、零售商联合品牌和多重发起人联合品牌。品牌联合通常是“自主对等、互补共赢”的强强合作，当然也有被动的情形，如企业并购后，为了充分发挥被并购方强势品牌的优势，会采取并购方的优质品牌与被并购方的强势品牌复合的方式，如果收购方的品牌家族实力不如被并购方的品牌家族实力，还是以延续原有的品牌为上策，如吉利收购“沃尔沃”后，继续保留了“沃尔沃”品牌。

8）品牌组合是指在母品牌统率下的产品线拓展和品类拓展，从而为消费者提供一整套品牌线，以不同的品牌针对不同的细分市场进行设计和营销。如本田已经在汽车、摩托车、滑雪车、除草机、海用引擎和雪地车等产品大类上使用了自己的母品牌。本田的广告是：“在两个车位内放六辆本田”。品牌组合就是根据消费者需求所做的延伸设计和根据自身品牌能量

的适应面所做的品牌效应扩散。在最优品牌组合中，每种品牌与组合中的其他所有品牌共同实现资产最大化。品牌组合的基本原则是市场覆盖率的最大化和品牌重叠互扰的最小化。通常来说，品牌组合宜聚焦在产品线上做文章，而不太适合跨品类的拓展，特别是对从一开始就不是多元化经营的企业来说，更应该专注于同一领域、同一产品线上。如近年来，各大汽车制造商专注于将轿车产品线涵盖到高、中、低档，然后再向越野车、商用车等方向拓展。

2. 品牌助推营销的演进历程

众所周知，随着时代的演变、社会的进步和市场环境的变化，人们对营销的观念也随之改变，营销不再单纯是以广告、活动等为主，而是通过整合传播的手段将产品和服务的信息传递给顾客，然后达成交易并最终获取丰厚的市场回报。经过数十年的“市场洗礼”，人们对营销的概念有了更为精确的定义：营销就是选择目标市场，通过创造、传递和沟通更多、更新和更高的顾客价值而获得、维系和发展顾客关系的艺术和科学。这足以说明企业的营销就是沟通，目的就是与消费者建立并保持稳定的关系，而品牌就是企业与消费者之间的联系。

为了方便阐释，不妨用情感的发展变化来界定品牌营销的演进历程，其大致分为三个阶段，如图 2-4 所示。

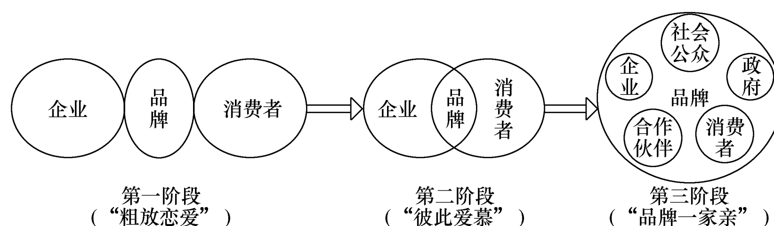


图 2-4　品牌营销演进的三个阶段

（1）第一阶段

> 第一阶段(广泛性恋爱)：在企业品牌的阵营中形成了“主动吸附”与“主动游离”以及“被动吸附”与“被动游离”的局面。

1）阶段特征。品牌初创时期，其知名度不高，受众关注度也不高，品牌只能在边打磨边抛光的过程中“推销”自己，而后随着宣传、推广、传播的力度和密度的加大，对“自己”感兴趣且关注的人越来越多，但愿意持续交往、确立关系的并不多，受众大多抱着试试看的态度，希望能获取更多、更详尽的关于品牌稳定性和可靠性的信息。此时，企业与消费者处于彼此选择、观望的游离状态。而后，随着品牌知名度的提高，企业提高了消费者选择的门槛，逐步将那些不适合自身品牌的消费者挡在了门外。而初步感受过品牌的消费者也迅速作出了“去留”的决定，认为品牌适合自身的便主动吸附其上，认为品牌与自己格格不入的，便立即主动脱离，这就在企业品牌的阵营中形成了“主动吸附”与“主动游离”以及“被动吸附”与“被动游离”的局面。

2）两种情形。因企业塑造的品牌游离于企业与消费者之间，所以该阶段会出现两种情形，**一是企业不重视品牌建设，让其粗生粗长，**品牌难以落地，品牌的软实力较弱，企业看不到品牌的力量；**二是企业重视品牌建设，但方式、方法不当，**容易采用叶公好龙或拔苗助长的做法，花了不少广告费，但品牌依旧虚脱，影响力始终出不来，而消费者也没有聚集成

固定的、成型的群落，随时可能“移情别恋”。

3）正确做法。由于品牌处于初创阶段、不为大众所知，因此必须**聚焦品牌的最优之处，并将从中提炼“最独特的个性”，然后分阶段、按步骤地将“独特的个性”说清、说透，由始至终要用同一个声音说话，不要一开始就将企业自身对消费者的“恋爱主张”一股脑地和盘而出，**要持之以恒地通过各种消费者所喜闻乐见的方式来传播，通过品牌这块巨大“磁石”找到合适的市场与合适的消费者，建立稳定的传播产品以及推广服务的管道和路径，从而源源不断地向社会提供高品质的产品和优质的服务，不断地增强品牌的吸附力。

（2）第二阶段

> 第二阶段(彼此爱慕)：企业精心推广品牌，不断拓宽品牌的影响面，不断增加受众数量；而消费者也积极关注企业的“品牌推广力度”，踊跃响应品牌的感召，不停地聚拢并吸附在品牌周围。最终，品牌成为创建“企业与消费者”对话窗口的黏合剂。

1）阶段特征。处于该阶段，品牌已真正成为了企业与消费者之间的联系，是企业与消费者之间沟通的桥梁和纽带。这一阶段，企业开始通过品牌能量输出的方式垂询消费者对品牌的感受及需求，而消费者也开始尝试通过各种路径和渠道反馈自己对品牌建设的意见或建议。该阶段，有时品牌被企业牵引多些，有时又被拉向消费者那边，但总体保持均衡并形成合力推动品牌的进一步发展。

2）两种误区。处于该阶段，很多企业容易走两种极端、陷入两种误区，**一是企业钳制品牌的张力，**不愿意让品牌过多地伸向消费者，也不愿意过多地让消费者“分享”品牌，更不想让他们参与品牌的建设与维护，认为品牌只属于企业自身，不容消费者参与，这就陷入了“狭隘的品牌主义”。而**另一种则把自己的品牌视为“公共舞台”，**任凭消费者“登台表演”，消费者有什么意愿就表露什么意愿，反正“公共舞台”对外开放、来者不拒、照单全收，这无形中就陷入了“空泛的品牌主义”。

3）正确做法。**企业应把品牌视为与消费者建立对话窗口、增进了解、加强沟通、促进交流与互动的平台，其最终目的是让品牌“软着陆”。只有与消费者建立联系并在消费者心目中有一定地位的品牌才是有活力和生命力的品牌。**这就要求企业以博大的胸怀接纳消费者对品牌的一切建设性建议或宝贵意见，使企业的品牌建设始终围绕着企业的核心价值理念展开；但在推进品牌建设的过程中，应注意选择吸收消费者那些对品牌塑造起到积极推动作用的“献言或献策”，做到以企业自身的品牌战略规划为主，以消费者的群策群力为辅，千万不能搞“一言堂”，也不能过分偏重消费者热心的“只言片语”。最为关键的是，在品牌建设的进程中，既要充分调动消费者以各种方式参与的积极性，又要让其感受到品牌建设与自己的参与密不可分，这样才能创造共赢的局面。

（3）第三阶段

> 第三阶段(品牌一家亲)：企业与消费者正式确立“姻亲”关系，共同分享彼此的社会资源、裙带关系，品牌成为承载企业、消费者、合作伙伴、社会公众、政府的虚拟的“航空母舰”，可以自主地开辟新的“蓝海”（借助品牌的力量延伸产业链），也可以自由驶入“红海”（在白热化的残酷的市场竞争中立于不败之地），实现“剩者为王”，继而摘取“胜者为王”的桂冠，最终实现“圣者为王”(内圣外王,真正的对手只有自己)。

1）阶段特征。在这一阶段，品牌作为造血输氧的“湿地”，可以让企业得以“休养生息和刮骨疗毒”，将快速扩张带来的种种不适应症及不良反应一一调整过来，然后便可以借助品牌的影响力重新选择合适的战略合作伙伴，重新进行最优化的产品定位和最大化的市场地位。

2）两种极端。处于该阶段，不少企业容易走两种极端，**一是企业妄自尊大肆意乱为，**认为自己的品牌在突破了条条框框、与社会关系水乳交融、成为极具影响力的公众品牌后，就能一劳永逸、为所欲为了，于是将品牌当成摇钱树，盲目地将品牌延伸，过分地透支品牌，其下场必然会导致品牌“过劳死”或“虚脱死”，他们忽视了品牌是要持续不断地“养”的，品牌“用而不养”迟早会衰竭枯萎而死。**另一种极端是，**当企业自己的品牌发展到一定阶段时，已经具备了一定的影响力，而品牌的拥有方却看不到品牌资产的力量或是低估了其力量，**依旧沿用品牌初创阶段的一贯做法，严重抑制了品牌能量的充分释放，**最终导致品牌“抑郁而死”。

3）正确做法。必须参悟品牌最持久的含义是其价值、文化和个性，它们才是品牌的内涵。**企业要建立一整套的品牌管理体系，从品牌资产的评估测量，到品牌资产增值的审计，再到品牌资产增值的风险防范和品牌资产增值过程中的危机处理等，**都建立起一整套严密、系统、科学的实时监控和动态调整的方法，注重品牌渗透率、市场占有率、用户提及率、顾客满意率以及品牌的美誉度等关键指标，从而让品牌资产能持续不断地、安全地增值下去。

经典案例

奥迪车的品牌营销之道

一、产品品质：科技品质孕育品牌基因

奥迪“突破科技，启迪未来”的理念，揭示了“产品本身就是品牌”“只有好的产品才能塑造好的品牌”的道理，这足见奥迪品牌立意的深度、高度和广度，同时也诠释了奥迪铸就环环相扣的匠心，即“产品品质—文化内涵—营销传播”。

众所周知，汽车是高科技产品，科技含量的多寡影响品牌的“位势”，奥迪车自诞生之日起就被定格为高端车，当然其科技含量必须卓尔不凡。

1. 节能环保高效：奥迪的“创新能量管理系统”

2007 年，奥迪开始在量产车型中全面推广“创新能量管理系统”，包括起/停系统、能量回收系统、优化的汽车耗电以及高效空调系统。该系统能与时代同步，且能满足低碳环保的社会需求。如奥迪采用可变气门升程系统，使得发动机的燃烧效率比传统的进气量调节方式更高，这能使油耗有效降低 7%；而且奥迪的发动机汽缸面都在生产过程中利用激光技术进行了抛光，这使得其汽缸更耐用，并可以使活塞环保持较低的张力，从而减小摩擦，进一步降低油耗。再如奥迪采用的电动助力转向系统，电动助力马达在直线行驶时不需要持续工作，平均可节约燃油 0.25L/百公里，其采用的 Start-stop 起动系统，可节省燃油约 0.2L/百公里。另如奥迪新一代 A8 的 8 挡 Tiptronic 手自一体变速器使油耗降低了大约 6%。奥迪车所采用的 LED 消耗的能量大约是卤素灯的 1/4，节约燃油 0.5L/百公里，其精心设计的底盘

覆盖件引导气流、减小风阻，而实验证实空气阻力每减少 10%，油耗便可减少 0.15L/百公里。当然，奥迪车在绿色节能环保科技方面的出众表现还远不止这些。

2. 科技化、人性化、个性化功能设计

奥迪车采用高效行车计算机操控系统，该系统可以为驾驶人提供合理的行车建议，比如在空调运行时关闭车窗、换挡提示功能提醒驾驶人何时换挡以及如何换挡，共可降低油耗 1.5L/百公里，这些构筑于产品品质之上、真正体现科技含量的人文关怀足以打动消费者的心。

综上所述，高品质的产品就是品牌塑造的因素。也许会存在“先天基因不良而经过后天的营销努力而被打造成名牌”的个案，但这里要郑重强调的是，这类“先天不足”的品牌即便侥幸赢得一时的成功，倘若不从根本上改良、优化产品也绝不可能存在一世。

二、文化内涵：将科技品质融入奥运

首先将科技品质软化并融入大众生活，才能让产品品质落地生根。奥迪在全球是以它的质量著称，豪华高档车的质量一直是奥迪最关注的。毋庸置疑，注重质量已经成为奥迪品牌生产的一个理念和原则。作为一汽——大众的子品牌，奥迪高品质的产品和服务不但要让用户满意，更要让用户感到惊喜和愉悦。

众所周知，奥迪品牌实施卓越服务战略，如果用户有任何抱怨和反馈，厂家就会第一时间响应，以求做到快速、有效地解决。然而这些都是浅层次的满意、惊喜和愉悦，而要持续深入地做到满意、惊喜、愉悦“三位一体”的最有效的手段就是进行文化渗透。

奥迪在这些方面开展了卓有成效的大量的工作，也取得了一定的成绩。其中，奥迪把握北京奥运契机，开展的“绿色、科技、人文”全方位助力奥运的系列活动最为业界所关注。

作为北京 2008 年奥运会正式高级用车提供商，一汽—大众旗下的奥迪品牌在全国的经销网点开展了为其爱好者们准备的对奥迪产品、品牌、生活方式、文化及奥运的体验活动。该体验活动涵盖奥迪全系车型（A3、A4、A5、A6L、A6 Allroad TDI、Q7、A8L、TT、R8）检阅、ADE 专业驾控培训（奥迪公司一项名为 Audi Driving Experience 的高级驾驶技巧培训课程）、五星级酒店接待、名流论坛、品赏雪茄与红酒等丰富内容，并正式开启了“激情·为奥运而动”“绿色·为奥运而动”“全情进取·为奥运而动”环环相扣的“奥迪三大阶段奥林匹克文化渗透计划”。首先，彰显“绿色”主题的“绿色驾驶·菁英训练营”在上海及珠海陆续起航，该公益活动举办得如火如荼，三个月以内陆续在华东和华南地区开营，这一面向全国一亿五千万汽车驾驶人的活动，通过宣传“绿色驾驶”理念，倡导人们培养绿色文明的驾驶习惯和节能环保的生活方式，共同构建绿色和谐的汽车社会。这一活动得到了公众的高度关注和大力支持，活动期间的注册志愿者接近 20 万人，报名参加训练营的选手超过 4000 人，该活动深得民心，得到了全民的广泛支持，并获得了社会的一致好评。

其次，奥迪领先产品凸显“科技”品质，诠释“科技奥运”。奥迪品牌的全线产品为北京 2008 年奥运会提供支持与保障。奥运期间，奥迪以配备顶尖技术的 1000 辆 A6L 为贵宾提供服务。同时，一汽—大众奥迪销售事业部宣布成为“奥运圣火攀登珠峰活动指定车辆提供商”和“中国国家登山队合作伙伴”。全球第三代顶级 SUV 奥迪 Q7 组成的火种车队将在世界屋脊为奥运圣火攀登珠峰、拉萨市内和山南地区的火炬传递活动以及拉萨市内融火仪式护航。此外，奥迪还在全国各地的 4S 店举行“奥迪——奥林匹克倒计时 100 天品牌体验活

动”，邀请奥迪用户以及包括奥运冠军、奥运火炬手、奥运志愿者在内的社会各界关注和支持奥运的人们体验奥迪全系产品，共同分享顶尖科技带来的动感与激情。

最后，饱蘸“人文”内涵文化活动，传递“人文奥运”。作为“第四届北京奥运会歌曲征集活动”的合作伙伴，奥迪在奥运会倒计时100天之际，全力支持本届奥运会歌曲的揭晓活动。在奥运会召开期间，奥迪还鼎力支持CCTV奥运频道的《荣誉殿堂》直播节目，与观众一起探寻中国队夺金运动员成功背后的故事。同时，奥迪品牌还正式聘请了北京2008年奥运会开幕式导演组音乐策划、著名作曲家和指挥家谭盾作为“奥迪英杰汇品牌大使”；奥迪还为谭盾在国家大剧院举行的“谭盾——绝对有机2008环保音乐会”提供了赞助。

此外，奥迪还在全国86个城市的134家经销店中开辟了为奥运会特别设计的“奥运特许商品”专柜，以满足消费者购买和收藏奥运纪念品的需求。

通过三个阶段的奥林匹克计划，奥迪品牌全力以赴地履行着“与奥运共同进取”的承诺，这有力地印证了一汽—大众奥迪品牌的顶尖科技、综合实力和优秀的社会责任感，也促进了品牌形象、用户满意度和销量的持续提升。在下一步实施中，奥迪品牌将持续履行这一承诺，并把所有奥迪人、超过50万奥迪用户乃至社会各界的对奥运的激情推向顶点。自奥迪2007年1月启动奥林匹克计划以来，一直坚持投入一定的资源来履行作为奥运会合作伙伴的职责，全方位倾注了对北京奥运会的支持，这一计划提升了奥迪的品牌形象，用户满意度也得到了相应的提升，在北京奥运会的前两个月，奥迪共售出19188辆汽车，同比增长23%，延续强劲的增长势头，率先成为国内首个实现年销量突破10万辆的高档车品牌。

三、营销传播：循序渐进、丝丝入扣

奥迪根据不同的市场拓展时期确立不同的营销传播主题，但始终紧扣“尊贵、豪华、高档”的品牌核心定位，将广告宣传、媒体公关、事件营销、促销活动等各种方式有机结合起来，运用整合营销策略系统、巧妙、深入、立体地占据了国人的心智，在国人心目中确立了“旗舰”这一品牌形象。

围绕奥迪的品牌定位，奥迪营销传播主要分三个阶段进行：

第一阶段，宣传奥迪优良的品质和领先的技术，用具体的信息来诠释奥迪品牌价值观中的“远见卓识”以及“进取、尊贵、动感”的内涵，重点突出技术领先和安全舒适两大优势。为了突出汽车的尊贵和豪华，奥迪推出“品质来自奥迪”的系列主题广告，选择了象牙、名表、钻石、瓷器、乐器等元素来作映衬，用雕刻象牙和刺绣来表现奥迪汽车的精工细制，用钻石和长城来体现奥迪汽车的耐久性，用瓷器、乐器、手机和名表来衬托奥迪汽车的设计精妙，而精湛的图片和优雅的文案则更使奥迪汽车名贵的形象跃然纸上。这一系列的形象广告从不同层面展示了奥迪汽车的不凡品质与高贵气质。在以安全为主题的系列广告中，奥迪主打“只有确保安全，才有卓越表现”的主题，以全新的诉求和理念展开新一轮的广告传播。与竞争对手不同的是，奥迪A6宣传的安全概念是一种主动安全保护，技术上的支持就是配备ABS（刹车防抱死装置）、EBV（制动力分配）、EDS（电子差速锁）、ASR（驱动防滑系统）等主动安全系统。在创意表现上，则用雪地上出现的塑胶跑道来比喻驾驶奥迪A6的安全性；用国际象棋中的车马炮象代表四大主动安全系统，而棋盘中的王后就是奥迪A6。这种形象的比喻使广告的诉求更有说服力和趣味性，也增强了广告创意的表现力。

第二阶段，用奥迪的卓越声誉和所代表的生活方式来诠释“睿智与激情”，强调成功人生与科技享受相辉映。在宣传奥迪“激情来自奥迪”的广告中，放飞的风筝、毛笔、疾驰

的汽车加上极具鼓动力的广告语——激情令你成为真正的你，“激情为你焕发内心的自由”“激情让你循着自己的轨迹臻于完美”，令每一个追求自我实现的受众心驰神往。此外，公关事件、相同主题的媒体报道也围绕着“睿智与激情”的主题展开。

第三阶段，用先进的服务、健全的销售网络和积极的文化来诠释“领先”，并营造和谐向上的成功文化，以此来宣扬奥迪丰富人生、引领时代、融入生活、无处不在的理念。在这个时代中，用户的需求呈现多样化，既有视觉上的需求，也有购车个性化咨询、舒适性和被关怀的需求，需求的多样化推动着厂家去做更多、更细致的工作。一汽——大众奥迪品牌为客户提供了各种不同的产品，并始终关注着客户对售前、售中和售后各个环节的服务是否满意。近年来，奥迪品牌在中国的价值和形象提升的步伐明显加快，并在不断加大在艺术、文化、体育等领域跨界营销的力度，通过一系列高雅音乐文化、艺术设计及顶级体育赛事为用户提供带有鲜明奥迪烙印的品牌体验，让奥迪品牌和消费者在各个方面找到情感契合点和共鸣点，并与消费者建立坚实的情感联系和交互设计的价值链。

3. 产业链整合营销

（1） 定义

> 产业链整合营销就是围绕核心企业，通过对产业链的信息流、商流、物流和资金流的控制，从采购原材料开始，制成中间产品以及最终产品，最后通过销售网络把产品销售给消费者的，将供应商、制造商、分销商、零售商直到最终用户的链条各环节连为一体的功能网链结构的营销。

简单理解就是通过实物链、工作链、商流链、物流链、资金链、信息链、价值链等方面的共通融合来进行营销。汽车产业链整合营销如图 2-5 所示。

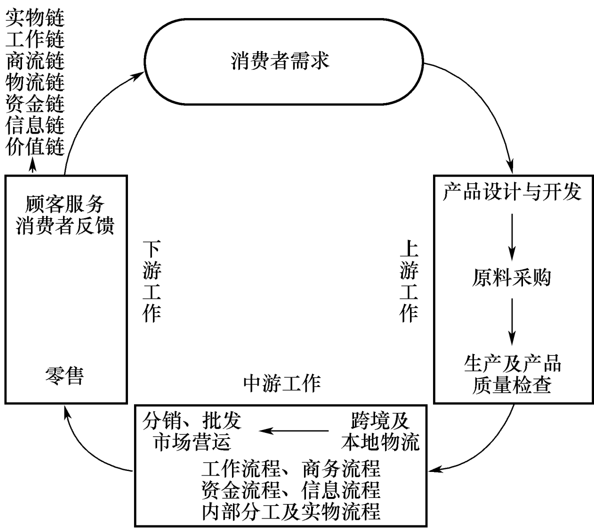


图 2-5 汽车产业链整合营销示意图

（2）特征 从产业链营销的结构模式上看，产业链营销是一个网链结构，是由围绕核心企业的供应商、供应商的供应商和用户、用户的用户组成的，一个企业是一个营销的节点，节点企业和节点企业之间是一种需求与供应的关系，其具有以下特征，详见表 2-8：

表 2-8 汽车产业链营销特征

特征	概要
1）复杂性	因为整个汽车产业链的节点企业或节点业务模块组成的跨度（层次）不同，产业链往往由多个不同类型的关联企业及业务模块构成，整个产业链的营销具有复杂性
2）动态性	整个汽车产业链互为关联，牵一发而动全身，而且整个产业链一直处于变动状态。因此，产业链营销也必须根据产业调整以及市场需求的变化进行动态匹配和更新，以顺应产业链的发展需要
3）点带面	整个汽车产业链中的任何一个业务模块都能助推其他相关业务模块的发展，只要找到着力的业务模块，并由此切入，将会带动整个产业链条的发展，如汽车金融带动汽车销售、汽车用品销售，租赁带动新车销售及二手车置换等
4）交叉性	每一个节点企业可以是产业链营销的发起者，也可以同时是另一个节点企业产业链营销的承接者，众多的产业链营销端口形成交叉互动的趋势
5）市场化	汽车产业链整合营销的最终目的都是通过输出产业链条上的产品和服务来实现市场化，并创造经济效益，其始终面向用户的需求做出系统的、卓越的响应

（3）**类型** 汽车产业链整合营销可分为以下几类。

1）稳定的产业链营销和动态的产业链营销
2）平衡的产业链营销和倾斜的产业链营销
3）有效性的产业链营销和反应性的产业链营销

1）稳定的产业链营销和动态的产业链营销。根据产业链整合营销的稳定性，可将产业链整合营销划分为稳定的营销和动态的营销。基于相对稳定、单一的业务模块及其市场需求而进行的整合营销的稳定性较强；而基于汽车全产业链相对变化频繁、需求复杂的整合营销的动态性较强。在营销实践中，需要根据不断变化的市场需求以及产业变化的情况，相应地改变营销方式和模式。

2）平衡的产业链营销和倾斜的产业链营销。根据产业模块的协同与均衡，可将产业链营销分为平衡的产业链营销和倾斜的产业链营销，平衡的产业链营销是指产业链上的各业务板块融为一体联动发展，如四位一体(4S)或六位一体(6S)的模式。平衡的产业链营销讲究业务模块服务功能的一体化和互补性；而倾斜的产业链营销则是针对产业链条上的某一块或主要几块业务进行重点营销，如以汽车金融模块为主进行营销，从而带动与其密切相关的金融保险租赁等模块的发展，该营销方式讲求针对性、侧重性。

3）有效性的产业链营销和反应性的产业链营销。根据产业链营销的主动性，可将其分为有效性的产业链营销和反应性的产业链营销。有效性的产业链营销讲求各个业务模块的匹配兼容以及“营销单位”的有机协同作业，并事先建立起一整套产业链内在循环营销运作的机制，如集汽车销售、汽车维修、汽车租赁、汽车置换、汽车金融、汽车文化为一体的“6S”营销；而反应性的产业链营销则是在产业调整、市场需求变化时作出回应，其分为主动反应及被动反应两种，但最终的结果都是被动的。

（4）**产业链营销操作的关键** 其关键在于必须掌握“需求链”“实物链”“工作链”“商务链”“物流链”“资金链”“信息链”“价值链”的精髓要义并将上述各个链条有机地

搭配融合。

各链条的精髓要义详见表 2-9 所示：

表 2-9 汽车产业链各链条的精髓要义

链条类别	精髓要义
需求链	在这方面，主要强调面向市场变化及顾客需求进行卓越的客户响应并满足顾客的需求。这是产业链整合营销的核心和命脉
实物链	在这方面，必须严格把握实物的品质以及成品的品质，并在实物的集成的各个环节讲究兼容匹配最优化。这是决定产业链营销成败的关键
工作链	在这方面，要求产业链的各服务方，特别是核心企业内部系统的运行要高效、有序，力求做到流程的更短、更平、更快
商务链	包括需求预测、库存计划、资源配置、营销管理、客户服务等环节，通过低成本、差异化、卓越化创新的链条运作，提供品质卓越的服务，实现卓越的效率和卓越的客户响应
物流链	要特别重视第三方物流的发展并要善用物联网，开展物流时注重控制物流的总成本和服务客户的满意度两项指标
资金链	建立运作科学的“资金池”，及时掌握资金流量、流速和流向，并制定相应的资金链供应保障体系
信息链	借助科技手段，通过系统集成传输网络以及各种虚拟的沟通渠道传递产业链条上的各种资讯，包括订单、财务、库存、生产制造、采购等数据，从而提高整体运作的协同效能
价值链	在这方面，企业将投入转换为价值，并产出一连串活动——其中包括基本的（研发、生产、营销、客户服务等）和支持性的活动（企业基础设施、信息系统、物流管理、人力资源等），企业应建立与消费者互动的价值链交互设计体系，在为顾客创造价值的同时，也享受顾客为企业创造的价值

各链条的集成化营销如下：

① 作业回路：汽车产业链集成化营销的核心是由“**顾客化需求——集成化计划——业务流程重组——面向对象过程控制**”组成第一个控制回路。

② 策略回路：由“**顾客化策略——信息共享——调整适应性——创造性团队**”组成。

③ 评价回路：在作业回路的每个业务模块、营销机构形成各自相应的作业性能评价、反馈与提高回路。

汽车产业链的集成化营销正是围绕这三个回路展开相互协调的整体营销，通过信息、制造和现代管理技术，将产业资源、行业资源、企业资源有机整合并优化，有效地协调实物链、工作链、商务链、物流链、资金链、信息链、服务链、价值链之间的关系，将企业的内部营销与外部营销有机地集成起来，从而达到全局动态最优目标，力争达到产业链营销**高效能、高柔性、低成本**的标准。

经典案例

壹森汽车集团战略发展规划及实施方案

一、核心定位

整合汽车上、中、下游产业服务链，涵盖汽车金融、汽车销售、维修保养、配件供应、

汽车租赁、汽车置换、汽车文化(汽车网站、汽车俱乐部)、教育培训等，集结资源、优化配置、孵化模式、创新运营、创造效益。前期主要以汽车金融为主，中期围绕汽车金融提供相应的配套增值服务，后期创建壹森汽车综合服务贸易园，采用“壹家汽车超市＋壹家汽车金融服务中心＋壹家汽车精品店＋壹家汽车配件店＋壹家汽车维修保养中心＋壹家租赁公司＋壹家汽车置换机构＋壹家汽车俱乐部＋壹家汽车文化体验中心”。

二、经营理念

一生的经营、一生的事业、一生的财富、一生的成功！

一个团队、一个产业，一条价值链、一条服务链！

知识创造经济，沟通创造成功。

三、服务宗旨

“三心二意”

“一心”，即开心，让客户开心！

“二心”，即省心，让车行省心！

“三心”，即放心，让银行(合作伙伴)放心！

“二意”，即诚意＋效“意”！

四、经营范围

(1) 前期(2008 年 5 ~ 2008 年 8 月)　围绕汽车金融开展业务。壹森集团前期的业务品种见表 2-10：

表 2-10　壹森集团前期的业务品种

<table>
<tr><th>项目内容</th><th>具体品种</th><th>覆盖区域</th><th>处理平台</th></tr>
<tr><td rowspan="3">个人汽车消费贷款(主要与国有四大银行合作)
注：还可以与不同的银行开展这方面的合作</td><td>A 综合类优质客户(不限车价)</td><td>天河区、越秀区等</td><td>一号平台：某国有银行支行</td></tr>
<tr><td>B 优质客户(主要是贷款 30 万元以上)</td><td>白云区(机场路、黄石东路汽车大道)</td><td>二号平台：某国有银行支行</td></tr>
<tr><td>C 优质客户(主要是贷款 30 万元以上)</td><td>海珠区、番禺区</td><td>三号平台：某商业银行</td></tr>
<tr><td rowspan="3">个人汽车投资性贷款(主要与国内外的商业银行合作)</td><td>A 大、中、小型客车</td><td rowspan="3">广州市内</td><td>直接走企业贷款渠道担保公司＋某国有银行</td></tr>
<tr><td>B 自卸车、搅拌车及其他工程装备车</td><td>担保公司＋外资银行、商业银行</td></tr>
<tr><td>C 普通货车</td><td>某商业银行</td></tr>
<tr><td rowspan="3">中小企业融资贷款</td><td>A 企业上市融资</td><td rowspan="3">广州市区</td><td>风险投资集团、银行</td></tr>
<tr><td>B 企业经营贷款</td><td>银行、担保公司</td></tr>
<tr><td>C 企业科研贷款</td><td>银行、担保公司、风险投资集团</td></tr>
<tr><td rowspan="2">汽车金融培训</td><td>A 汽车金融经纪人培训</td><td>全市、全省、全国(大学生、行业)</td><td rowspan="2">某科技创业中心</td></tr>
<tr><td>B 汽车金融商务师培训</td><td>针对在岗的汽车金融从业人员</td></tr>
</table>

（1）**中期**（2008 年 8 月～2009 年 8 月） 在巩固经营好原有业务的基础上，围绕汽车金融提供相应的配套增值服务。壹森集团中期的经营业务详见表 2-11。

表 2-11 壹森集团中期的经营业务

项目内容	具体服务	合作平台
精品加装	汽车定位设备代理	各大汽车配件制造商及代理商
	防爆膜代理	
	各汽车品牌文化产品代理（徽标、皮具等）	
维修保养	国产车、进口车	各大汽车 4S 店、维修站及综合品牌维修中心
汽车租赁	融资租赁 车队管理 常规租赁	银行、金融机构、政府、企事业单位等
汽车改装	改外形	汽车美容机构
	改内饰	
	改动力	
汽车置换	卖旧买新	各二手车交易市场
	单纯卖旧	
车务代理	代缴车船税、续保等	各汽车检测站、车管所及保险公司

（1）**后期**（2009 年 8 月以后） 吸收风险投资，创建壹森汽车综合服务贸易园，创建品牌的全国连锁。壹森集团后期的经营规划详见表 2-12。

表 2-12 壹森集团后期的经营规划

项目内容	具体服务	合作平台
壹森汽车超市	展销国内外各类车，如豪华车、特价车、畅销车、男士车、女性车、商务车、工薪车、概念车等，细分市场、巧妙引导，并建立计算机选车中心	各大汽车制造商及代理商
壹森金融中心	提供车贷、保险、抵押及质押等业务	各大银行、保险公司等金融机构
壹森汽车精品店	各种汽车精品的设计、开发及生产	汽车配件供应商
壹森维修保养中心	快修、自助修等	汽车维修行业协会
壹森汽车俱乐部	提供售前、售中、售后等各项服务，包括发展会员、收取会费、创办会刊、开辟网站	整合全国各地的汽车俱乐部
壹森汽车文化体验中心	汽车电影院、汽车博物馆、汽车品牌文化体验中心等	—

五、服务标准

主要是针对前期所开展业务而订立的标准。壹森集团的服务标准见表 2-13。

表 2-13　壹森集团的服务标准

项 目 内 容	服 务 期 限	差 异 特 色	服 务 要 求
直客式业务	3 个工作日，其中收集资料半天，签约公证半天，银行放款 1 天，上牌抵押 1 天	交车时送精品 逢年过节发短信问候 短信提醒还款等	标准化、专业化、效率化，客户、车行、银行及公证处相配合
个投性业务	20 个工作日	为客户提供相关的市场信息及工程项目	
中小企业融资贷款	1 ~ 3 个月	为企业发展提供相关的企业诊断及发展建议	
汽车金融培训	5 个工作日	为学员提供就业机会	

六、成本与收益(主要针对前期)

1. 综合收益

壹森集团的综合收益见表 2-14。

表 2-14　壹森集团的综合收益

业务品种	数量规模/(单/人)	平均收费	具体收益/元
直客式业务	5 月：30 单	2500 元/单 (未含保险及高档车的收费)	7.5 万
	6 月：50 单		12.5 万
	7 月：60 单		15 万
	8 月：80 单		20 万
	小计：220 单(4 个月)		小计：55 万(4 个月)
个投性业务	5 月：2 单	2 万元/单 (按每单贷款 100 万元，收取 2%)	4 万
	6 月：3 单		6 万
	7 月：4 单		8 万
	8 月：5 单		10 万
	小计：14 单(4 个月)		小计：28 万(4 个月)
汽车培训	5 月：30 人	1500 元/人	4.5 万
	6 月：100 人		15 万
	7 月：150 人		22.5 万
	8 月：200 人		30 万
	小计：480 人(4 个月)		小计：72 万
企业融资	每月 1 单，共 4 单	10 万元/单 (按每笔贷款 500 万元，收取 2%)	40 万
总　　计	195 万元		

2. 每月成本

壹森集团的成本支出概况见表2-15。

表2-15 壹森集团的成本支出概况

品 目	费用/元
公证抵押费	略
车行返利	
股东分红	
餐费	
交通费	
电话费	
公关费	
工资	
总 计	

七、每月渠道资源及产出

壹森集团的每月渠道资源及产出见表2-16。

表2-16 壹森集团的每月渠道资源及产出

拓展渠道	具体车行	业务单量
某大型汽车经销集团	1. 上海大众	30单
	2. 标致	15单
	3. 雪铁龙	13单
	4. 中华	12单
	5. 现代	8单
	6. 一汽—大众	9单
	7. 福特	10单
	8. 奥迪	20单
	9. 荣威	8单
	10. 凯迪拉克	10单
黄石东路及白云大道	11. 奇瑞	12单
	12. 瑞风	8单
	13. 标致	6单
	14. 悦达起亚	7单
	15. 一汽—丰田	12单
	16. 克莱斯勒	8单
	17. 三菱	11单
	18. 东风本田	13单
	19. 长安汽车	5单
	20. 长丰猎豹	4单
	21. 斯巴鲁	6单

（续）

拓展渠道	具体车行	业务单量
广州大道及天河北路	22. 长城	9单
	23. 吉利	10单
	24. 百思买	5单
	25. 比亚迪	7单
梅花园	26. 通用雪佛兰	8单
	27. 一汽—大众	3单
	28. 一汽—海马	12单
黄埔大道及中山大道	29. 一汽品牌体验中心	20单
	30. 一汽—丰田	9单
	31. 上海大众	10单
	32. 斯柯达	5单
	33. 上海通用	9单

4. 客服营销(一对一数据库营销)

(1) **背景分析**　现在已步入一对一的“分众营销”阶段，即区分不同的消费者，根据他们的“经济条件、文化教育、生活经历、消费心理、需求嗜好”等方面采取“攻心”策略及“投其所好”战术，在广告宣传、促销活动、媒体公关等方面准确定位、精确把握诉求，从而确保营销的最大化和市场最大化。而传统的营销模式是“广告宣传一轮撒网”——“先垂钓客户”，再“筛选客户”，最后“确定客户”，投入费用高、周期长，而数据库营销则避免了费时、费钱的弊端。要达到上述效果，建立“客户档案”开展“数据库营销”就尤为迫切，建立“客户资料库”时，要激活每一条客户信息，让其产生效益，不要陷入盲目收集客户资料或建而不用的误区，企业只要为已成为车主的“客户”(当然也包括不在此买车而来此修车的客户)提供优质的服务，消费者就会为企业进行良好的口碑宣传，从而带旺客源。另者，已购车的消费者无论从“二次消费”(重复购车)，还是“以旧换新”来看，都是企业的“上帝”！根据新华信调查公司的一份最新研究报告表明：高达39. 8%的顾客有重复购车的愿望。可见，对新老客户必须一视同仁！

除了充分“挖掘、激活、利用”企业自身的客户资源外，巧妙享用外部资源也很关键。

(2) **指导方法**

“垂钓”——吸引潜在顾客

“开采”——挖掘潜在顾客

“淘洗”——筛选重点潜在顾客

“营建”——建立内部数据库

“探寻”——搜寻深度定位市场

(3) **关键活动**　“一对一客户数据库营销流程”详见表2-17。

表 2-17 一对一客户数据库营销流程

阶段	关键活动	可以考虑采取的步骤
识别客户	将更多的客户名输入到数据库中	聘用外部机构，来完成数据的审查与输入；与同行业的一个不具有竞争力的企业交换客户名单
	采集客户的有关信息	采用“滴灌式对话法”——每次与顾客接触时，询问 1～2 个问题
	验证并更新客户信息，删除过时信息	定期或不定期地“净化”客户信息文件；注意地址、联系办法等信息的变更，及时更新信息
对客户进行差异分析	识别企业的“金牌客户”	运用上年度的销售数据或其他现有的较简易的数据，来预测本年度占到客户总数目 5% 的“金牌客户”有哪些
	识别出哪些客户导致了企业成本的发生	寻找一种简易的方法——找出占到客户总数目 20% 的“牵后腿客户”，他们往往一年多都不会下一单，或者总是令企业在投标中遭淘汰，可减少寄送给这些客户的信件及沟通频率
	考虑本年度最想和哪些企业建立商业关系？选择出几个这样的企业。 上年度有哪些大宗客户对企业的产品或服务多次提出了抱怨？列出这些企业	把它们加到数据库中，对于每个企业，至少记录下三名企业方联系人的名字；细心呵护与他们相关的业务；派一个素质全面、业务能力强的人员尽快与他们联系，检查销售订单的完成情况
	去年最大的客户是否今年也订了不少的产品？找出这样的客户	赶在竞争对手之前去拜访这些客户
	是否有些客户从你的企业只订购一两种产品，却会从其他地方订购很多种产品？	提请该客户考虑，是否试用本企业的其他几种产品
	根据客户给企业带来的价值（市场花费、销售收入等等，包括上述的 5% 与 20% 的客户），把客户分为 A、B、C 三类	减少对 C 类客户的市场投入与其他花费，把节约下来的资金投向 A 类客户
与客户保持良性接触	给自己的客户联系部门打电话，看得到问题答案的难易程度如何	扮演成“神秘客户”，尝试 8～10 种不同的场景；做电话记录，给出感受与意见
	给竞争对手的客户联系部门打电话，比较服务水平的不同	重复上面的步骤
	把客户打来电话看作是一次销售的机会	提供特价、清仓处理、试用等产品或服务
	测试客户服务中心自动语音系统的质量	努力使语音听起来更友好，更有帮助作用，处理速度更迅捷，缩短客户排队等候的时间
	对企业内记录客户信息的文本或纸张进行跟踪	尝试减少不必要的步骤，缩短处理周期，提高客户响应速度
	哪些客户给企业带来了更高的价值？与他们更主动地对话	在发票、报告书、信封等上面打印更具个性化的信息。 专门起草信件，由直接销售人员签名；而不是发那种由高级经理签名的大批量邮件。 由最适合的人直接面向客户方的某个联系人（如 CEO 间的联系，副总之间的联系等） 联系过去两年中失去的那些重要客户，并说明可以重新开始合作的原因

（续）

阶段	关键活动	可以考虑采取的步骤
与客户保持良性接触	通过信息技术的应用，使客户与企业做生意更加方便	收集客户的 E－mail 地址，并保持联系 向客户提供多种可行的联系渠道 考虑使用自动传真系统 将客户信息保存到数据库中
	改善对客户抱怨的处理	把每天接到的抱怨绘成图表，提高对客户抱怨进行处理的“一次即圆满”的比率。
	改进客户服务过程中的纸面工作，节省客户时间，节约公司资金	按地区或主题进行分类，提供不同版本的客户服务相关文档
	使发给客户的邮件更加个性化	根据客户信息，提供个性化的产品或服务 始终使用简洁的邮件与客户沟通 使用扫描仪等设备，节省时间，改善公司服务形象。
	替客户填写各种表格；询问客户，他们希望以怎样的方式、怎样的频率获得企业的信息	根据客户的要求，要发送传真、电子邮件、邮寄信函或进行个人拜访
	探询客户最感兴趣的服务项目是什么？最感到头疼的服务环节是什么	邀请客户参加论坛或专题组，鼓励他们提出对企业产品、服务或工作流程的期望
	征求名列前十位的客户的意见，看企业究竟可以对这些客户提供哪些特殊的产品或服务	对他们的建议做出积极响应 及时跟进，重复客户响应流程
	争取企业高层对客户关系管理工作的参与	结合客户的历史信息提出一些问题，征求高层领导的回答 成立客户投诉处理委员会

（4）循序渐进的“一对一”营销　每个企业都应结合自身实际来推行“一对一营销”。“一对一营销”有以下效益：

① 交叉销售大大增加。随着不同业务品种间的互相集成，每个客户平均交叉消费的次数将增加，同时增加的还有平均到每个客户的边际效益。

② 降低客户的游离程度。“一对一营销”的一个主要的也是显著的优点就是增加客户忠诚度。

③ 客户满意度提高。这是一个“软性”指标，但也可以通过客户愿意向其他人群推荐这种产品或服务的概率等指标来衡量。

④ 交易成本降低，服务周期缩短。

（5）评估小组成员　由谁来对“一对一营销”的效果进行评估呢？主要有以下人选：

1）全体高级管理人员。

2）一部分中层管理人员和分支机构经理。

3）分销伙伴。

4）与客户直接打交道的一线员工（销售与服务人员、呼叫系统的接线员、零售服务

员等）。

5）一些客户代表等。

（6）拓宽视野的课题思考。

1）我们的企业是否成功地进行了最终客户的识别？

① 我们并不清楚最终客户是谁，他们究竟给我们的企业带来了多少生意。

② 公司里有一些最终客户的信息存在文档或数据库中，但我们没有感觉到这些信息给业务开展带来了帮助。

③ 我们有些部门有比较详细的客户信息记录，但并非所有的部门都有。我们公司尚没有一个中央数据库以实现客户信息的共享。

④ 我们的产品或服务是销售给其他企业的，而不是销售给最终消费者的，尽管我们很清楚这些企业客户是谁，但对这些企业里的具体联系人的信息却掌握得不多。

⑤ 我们几乎了解每一个客户个体是谁，但不清楚他们彼此间的关系如何。如果一个客户介绍另一个客户过来，我们并不在数据库中查询，看这个客户是否已建立了历史信息；如果一家客户从一个地方搬到了另一个地方，我们的数据库可能会将此视为两个客户处理，即失去了一家客户，又增添了另一家客户。

⑥ 我们几乎了解每一个客户的个体是谁，而且我们能进行全方位的跟踪：从一个地点到另一个地点，分总公司之间的归并，一家店面到另一家店面。

2）我们的企业能否根据客户的商业价值与需求进行客户细分？

① 因为我们还没有很好地进行客户的识别，所以我们很难从商业价值或需求的角度进行客户细分。

② 我们并不十分清楚如何根据客户的长期商业价值来进行客户细分。

③ 应该说我们知道如何来计算或衡量客户对企业的长期商业价值，但我们的数据还不充分，因此还不能根据以上计算结果来对客户进行排序。

④ 我们已经发现，不同的客户群体对产品的需求有较大不同。但究竟该把具体的某一个客户归到哪个群体，我们还不是很清晰。

⑤ 我们知道如何按照商业价值对客户进行排序，而且我们能识别出他们的不同需求（至少对于那些商业价值最大的客户是这样）。

3）我们的企业是否能与客户保持良性接触？

① 我们与客户的联系很随意，没有什么规范性。

② 我们通过销售人员打电话等方式与客户联系，但我们并不能运用自动化的手段来系统地记录与客户联系的历史信息。我们主要是根据客户经理、销售员等员工的记忆来管理这些与客户联系的信息。

③ 我们通过销售电话等方式与那些商业价值较高的客户进行联系，我们通过使用自动化的手段或客户数据库，保证了较完整准确的客户联系信息。

④ 我们通过邮件、电话或网络与少部分客户取得直接联系，但这些联系手段并没有被集成起来。

⑤ 我们通过邮件、电话或网络来与所有的或大部分的客户取得直接联系，并有效地把这些联系手段集成起来。

4）我们的企业能根据从客户处了解的信息来调整自己的产品或服务吗？

① 我们基本上只提供标准的产品或服务，很少做调整。

② 我们可以提供一些产品特征的选项，客户可以从中进行选择。但我们并不记录哪个客户究竟选择了哪一种选项。

③ 对于我们的“金牌客户”，我们会对某些服务的形式进行调整，如合同条款、凭证格式、发货方式，等等，我们会记录并追踪每一位“金牌客户”的喜好。

④ 我们已经将一些产品与服务模块化，并以多种方式来便利地搭配这些模块。对消费数目高的客户，我们会记录其喜好。当这些客户成为“回头客”时，我们就可以预先为其搭配好产品。

⑤ 我们已经将很多产品与服务模块化，并可以非常便利地为客户提供充分灵活的搭配方式。我们不会让客户因陷入大堆产品选项而发愁，我们会帮助几乎所有客户顺利地找到真正满足他们需求的产品或服务。我们按照每一位客户的需求对其进行归类，提供相应的产品与服务，并保留这些信息，用于再次提供产品或服务。

经典案例

“真实、真心、增值、增创”

——上海雄启汽车贸易公司的服务心经

上海雄启汽贸公司是一家集汽车销售、维修、租赁、置换、金融、汽车文化为一体的“6S”汽车销售服务商，在成立之初就确立了“真实、真心、增值、增创”的服务理念。企业负责人认为真实服务比真诚服务更为重要，真实是一种状态，而真诚只不过是一种态度，态度好坏与最终的结果并无必然的联系，而真实服务必然能保证服务的品质；用力只是合格，而用心才能优秀，故真心的服务很关键；在为顾客增加服务价值的同时，也要为企业增加收益，两者相辅相成；增创就是要不断推陈出新，创意、创新、创造，实现社会效益和企业效益的双丰收。

正是基于上述理念，雄启汽贸建立了完善的服务体系。

1. 真实服务

为了保证服务品质，雄启汽贸专门成立了“采购委员会”“服务质监委员会”，由公司各部门负责人组成，专门进行公开化、透明化、严格化的采购作业，公司所需的产品、配件等一律由采购委员会统一把关，避免以往个别采购人员为了自身利益，宁可牺牲企业和消费者利益的不良行径，杜绝了“吃拿卡要”的不良行为，保证产品、物料的质量，为提供优质的服务奠定了基础。同时，公司的服务质检部门还对在服务过程中出现的产品、物料的质量问题进行抽检，堵住每个服务环节中可能出现的漏洞。企业还对外明码标价，让顾客明明白白消费，在确保服务品质的前提下，获得相应合理的收益，赢得了广大顾客的青睐和厚爱。

2. 真心服务

雄启汽贸不断改进并优化服务流程，提高服务效率，让顾客放心、省心、舒心。企业建立了服务的“八道关卡”，环环相扣、层层管理，维护消费者权益！

1）第一道关：“需求关”。企业根据市场变化和顾客需求，不断分析研究，精准锁定

消费者的需求，并第一时间满足消费者的需求，为顾客提供优质的产品和服务。

2）**第二道关："品牌关"**。企业在汽车配件及相关用品采购方面，首选品质好、信誉好、服务好的厂商生产的产品，而对无牌无证无厂的"三无企业"坚决抵制、严格封锁。

3）**第三道关："价格关"**。企业从产品上市、服务设计之初就根据产品和服务的效用价值以及消费者可接受的心理成本定价，确保提供的每一件产品和服务实用实在实惠超值。

4）**第四道关："测试关"**。企业推行"首席试用制"，企业对于采购的每类产品都以"首位消费者"的身份来试用，并辅之以相应的技术检测，对严重不合格的产品在第一时间退回给厂商，并终止合作。对品质有保证但局部需要改进提升完善的，企业第一时间将信息反馈给合作厂家，并密切关注、持续跟进。

5）**第五道关："验货关"**。企业对即将配送给顾客的每一件商品都严格执行拆封检查制度，确保商品的质量、数量、配件以及价格是完好、正确的，方能出货，严堵"坏、缺、损"等漏洞，再次为厂家做好第二道质检工作，确保商品完好无缺地交到消费者手中。

6）**第六道关："回访关"**。企业会在顾客购买产品的三天内进行电话回访，了解消费者使用商品的情况，并为消费者解疑答难，以确保消费者顺利使用商品。此后，企业的客服人员还会在相应的时间段里通过各种沟通方式密切关注消费者的产品使用情况。

7）**第七道关："三包关"**。企业建立了完善的售后体系及强大的售后技术支持，严格执行国家关于"三包"的法规政策，让顾客买得放心、用得舒心。

8）**第八道关："价值关"**。企业客服人员定期通过电话回访、调查问卷以及其他沟通方式，及时了解消费者的使用情况及新的需求，并在原有产品和服务的基础上不断研发设计，为消费者度身定做个性化、人性化的产品和服务，精心构筑企业与消费者交互设计服务的价值链。雄启汽贸公司根据"机动车限购"政策，还相应地了推出了高端车的销售服务，根据公司掌握的客户资料，及时唤醒具备购买高端车实力的客户置换同等排量的高端车。同时，对于首次购买高端车的客户，公司也进行了详尽的高端车品牌文化的宣传。

值得一提的是，"八大关"是循环互动、相辅相成的运作体系，缺一不可，这些雄启汽贸公司都真心做到了。

此外，雄启汽贸还重视科研投入，不断采用先进的客户管理技术和维修保养技术，不断为顾客提供新颖别致的体验。

3. 增值服务

雄启汽贸在确保顾客安全舒心用车的基础上，不断根据顾客的需要编织了"衣食住行游玩学"方面的许多商业联盟资源，让消费者除了享受到战略合作伙伴提供的优质、优惠的服务之外，还融入了各种社会团体，扩大了社交圈，获取了各种合作机会。

4. 增创服务

雄启汽贸确立了成为顾客"终身购车顾问"的发展方向，从客户大学毕业出来工作时的租车开始，到有经济条件买车，再到客户座驾需要置换升级，到最后报废，雄启汽贸都建立了完善的服务体系，提供一条龙配套服务，而且还提出了相应的优惠措施。同时，雄启汽贸还根据客户的需要，联合相关战略合作伙伴，为客户度身定制"**汽车移动办公**"或"**移动生活**"方案，在"**智慧汽车服务**"方面不断探索实践，积极投身到"汽车生活、汽车社区、汽车社会"的服务中，赢得了社会的普遍赞誉，企业的经济效益也十分显著。

5. 渠道创新营销

（1）**营销渠道的定义**　按照美国著名营销专家罗森布洛姆的阐释，渠道是为实现分销目标而受管理调控的外部关联组织。该定义的四个关键词是：①外部；②关联组织；③调控；④分销目标。渠道定义中关键词的释义详见表2-18。

表2-18　渠道的关键词释义

关键词	具体释义
外部	该词意味着营销渠道存在于企业外部，换言之，它并不是企业的内部组织结构的组成部分，因此，营销渠道的管理涉及跨组织的管理，即管理一个或多个外部组织
关联组织	整个渠道系统是一个相互依赖的组织。整个渠道系统就像一个完整的团队，它们有共同的目标，资源共享、系统连接并保持灵活性，彼此间存在信任、合作和管理关系
调控	讲究渠道设计的自主性、渠道的可控性、渠道对环境变化的适应性以及渠道效率的规划性
分销目标	管理是为了达成一定的分销目标，渠道的组织和管理是为实现企业目标而服务的。分销目标发生改变时，外部关联组织的形式和管理方式都会有所变化

（2）**营销渠道战略**　营销渠道战略主要包括**组合战略**、**机会战略**、**服务战略**，还有就是**整合传播战略**、**创新战略**。营销渠道战略概述见表2-19。

表2-19　营销渠道战略概述

战略类别	战略要素	操作要诀
1. 组合战略 （经典的4PS）	（1）产品战略 （2）价格战略 （3）促销战略 （4）分销战略	**产品开发＋价格设计＋促销推拉＋分销系统**
2. 机会战略 （SWOT）	（1）内部分析（优势与劣势） （2）外部分析（机会与威胁） （3）差距分析（理想与现实）	（1）总公式：**市场机会＝对手及自己的弱点＋错误＋市场空白** （2）内部分析：“三步骤法” ① 剖析企业为顾客创造价值以及获取利润的流程（包括综合资源、管理能力、独特竞争力等）。 ② 剖析企业创造价值和获得高营利能力所必备的要素（包括卓越的效率、卓越的品质、卓越的创新、卓越的客户响应等）。 ③ 剖析企业竞争优势的来源（包括优势——能够提高盈利能力的要素；劣势——改进优化的机会） （3）差距分析：“比照法” 根据比较理想的、现有的和有管理限制的来划分，可将渠道系统分为理想的系统、现有的分销系统、现实条件限制的分销系统，经过比较分析后作出“全部适合、局部适合、完全不适合”的评判
3. 服务战略	（1）批量大小 （2）等候时间 （3）空间便利 （4）产品品种 （5）服务支持	（1）建立健全的商流管理机制和完整的物流体系，快速获取大宗订单，通过低成本的顺畅物流配送体系，满足汽车产业链上各个商家的需求 （2）提供高效、快速和便捷的服务，从而减少顾客消费时所花的时间成本 （3）建立完整的销售及服务通路，满足不同区域、不同方位的消费者的需求 （4）丰富产品品种，满足不同类型消费者的需求，让消费者有更多的选择机会 （5）提供相应的销售及售后服务保障，以及相关的增值服务，为顾客创造更多价值

（续）

战略类别	战略要素	操作要诀
4. 传播战略（整合传播）	（1）传统媒体 （2）新媒体 （3）传统媒体的新营销 （4）传统媒体与新媒体的结合 （5）新旧媒体与活动结合的整合传播 （6）通路及终端传播	（1）根据产品档次、目标顾客群、媒体受众以及传播费用预算，选择性价比最优的传统媒体来宣传 （2）根据企业自身的实际需要，有针对性地选择一些诸如网站、影视等新媒体来传播 （3）充分利用传统媒体衍生出来的新营销手段，如手机、报纸、网站等进行宣传 （4）将电视、报纸、杂志、电台等传统媒体与网络、手机、影视等新媒体相结合进行宣传 （5）巧妙地将硬性广告、公关软文和宣传活动相结合将传统媒体、新媒体、公关活动三者也结合起来，“软硬兼施”地进行宣传 （6）通过销售渠道、各种终端通路和消费者(如成立会员俱乐部)进行宣传
5. 创新战略	（1）通信营销 （2）渠道创新	（1）根据汽车产业链各个环节的不同产品和服务分别采用区别于传统营销的手段——通信营销(包括网络购物、电视购物、产品型录等)，其中网络购物、产品型录以汽车全系列产品及相关服务为主，电视购物以整车销售(兼卖汽车用品)为主 （2）在渠道创新方面，汽车综合服务贸易园、6S店等商业模式必然会悄然掀起，在一、二线城市市场或一、二线城市之间的中间地带或是城乡结合部，汽车综合服务贸易园应运而生；而在城市市场，4S店会升级换代成为6S店(即销售+维修+租赁+二手车+汽车金融+汽车文化)

（3）**组合战略** 组合战略主要包括产品战略、价格战略、促销战略和分销战略。

组合战略主要包括：**产品战略、价格战略、促销战略和分销战略等。**

1）产品战略

> 产品战略主要包括三个基本方面：新产品计划和开发、产品生命周期管理和战略性产品管理。

产品战略主要包括三个基本方面：新产品计划和开发、产品生命周期管理和战略性产品管理。在进行新产品计划和开发时，必须产销融通，让渠道成员共同投入到新产品计划和开发中来，同时让其意识到新产品开发的市场价值，从而主动接受新产品。在开发新产品时，应讲求新、旧产品的有机配搭，而不是相互排斥，从而实现新、旧产品共赢。此外，为了促进新产品的销售，还必须注重对渠道合作成员进行系统培训，确保新产品能较好地融入市场。

在实施新产品开发计划时，一定要紧扣市场的变化和消费者的需求，不能为图新而求新，更不能“换汤不换药”或“挂羊头卖狗肉”。

每项产品固然都有一个生命周期，企业应根据产品不同的生命周期做好相应的管理。如在**产品导入推介期**，企业必须发展出**足够多的渠道成员**，以获得市场覆盖面的最大化；**在产品转入成长期后**，则应加强渠道成员**覆盖面的充分性和合理性**的分析及调节，密切监控竞争性产品对渠道成员的影响；**当产品由成长期进入成熟期时**，要特别强调对渠道成员的**激励和全面提升**，以增强渠道成员的综合竞争能力，要对能改变渠道结构以及延长成熟期或有助于创造一个新成长期的可能性进行调查研究；**当产品进入衰退期时**，应做好替代衰退产品的新

产品的研制、开发和生产，及时做好新旧更替，并在这期间根据实际情况**做好渠道数量的调控，该增则增，该减则减，该合并则合并，该转化则转化**。

> 有一点必须指出的是：产业的周期或产品的周期并不一定总是符合传统的生命周期模式的，因为快速成长的产业萌芽阶段(导入推介期)可能会被跳过去，创新和社会变革会令产业重新焕发活力，不同产业的每一个阶段的时间跨度不同。

这就提醒了企业不能循规蹈矩、按部就班，而应该实事求是、具体问题具体分析。

最后，企业还必须学会对产品进行战略性管理，包括产品的差异化、产品定位、产品线拓展和收缩、前后向延伸、产品品牌塑造、产品服务设计等。

2）价格战略

> 可观的边际利润；利润率按成本比例变化；内部系统价格统一；分销安排随资金变化而变化；利润率符合常规标准；个别产品的利润率可变动；价格结构包括价格点供应的产品；价格结构反映个别产品吸引力的变化。

企业制定有效的渠道定价战略必须遵循以下的指导原则：

每一个有效率的分销商必须获得超过单位经营成本的单位边际利润。

每一层次的分销商的利润率应根据分销商履行职能成本的大致比例而定。

在垂直链(渠道各层次)上的所有点，索要的价格必须同具有可比性的竞争品牌索要的价格或相同、或更高、或更低，但渠道内部系统的价格要统一。

特殊的分销安排(与履行的市场职能不同,或与正常商品流程相背离)应该随着相应资金安排的变化而变化。

任何类型的分销商所允许获得的利润率必须符合惯用的比例标准，除非能提出一个背离标准的强有力的理由。

渠道链上个别款式和风格的产品的利润率变动是可容许、可预计的，但必须围绕以往的商业利润率波动。

价格结构应该包括按主要价格点供应的产品。

生产商的价格结构必须反映个别产品吸引力的变化。

3）促销战略。促销是指商业组织或其他组织发起的所有唤醒式说服型沟通活动的简称，这些活动包括广告、人员销售、媒体公关、销售促进、公益赞助以及在购买点的所有沟通活动。通常，促销战略包括拉式和推式两种，如图 2-6 所示。

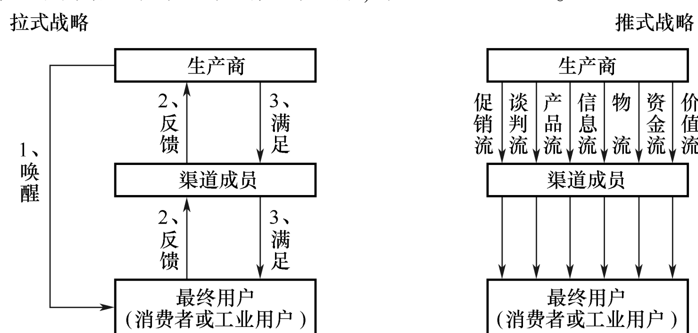


图 2-6 促销的拉式及推式战略

拉式战略就是指创造消费者对于产品的巨大需求，其“撬动杠杆”包括“新技术升级、新行业标准制定、新需求开发”等。

推式战略是指生产商和渠道成员在制定和实施促销战略时的共同努力与合作，分为刚性推动和柔性推动两种，详见表2-20：

表2-20　推式战略的种类

推式战略的类别	撬动杠杆
刚性推动	① 共同付费广告　② 促销折扣　③ 通路费　④ 展销支持　⑤ 店内促销　⑥ 竞争和激励　⑦ 特殊促销交易和销售活动等
柔性推动	① 人员培训　② 指定配额　③ 使命销售(驻店代表)　④ 商品展销等

如果生产商希望销售人员在促进渠道成员对推式促销战略的支持方面发挥最大功效，就需要在组织中将销售与营销更紧密地结合起来。其中有8个因素对生产商及零售商促销的影响较大，见表2-21。

表2-21　影响促销的主要因素及其变量

因素编号(Element)	因素名称(可解释偏差的百分比%)	因素中包括的变量
E1	**商品重要性**(16.3)	(1) 商品供应量：商品足以保证促销 (2) 商品种类的响应度：对促销十分响应 (3) 同行业竞争者可能促销的商品 (4) 促销产品类别的重要性 (5) 产品通常的销售数量 (6) 对促销要求的配合
E2	**促销弹性**(9.3)	卖方对销售增长估计的根据 (1) 降价和赠品搭配 (2) 仅有降价 (3) 仅加赠品 (4) 降价、赠品、展示和广告有机配合
E3	**生产商品牌支持**(8.2)	生产商品牌支持的形式 (1) 商业赠券 (2) 广播和电视广告 (3) 互联网广告 (4) 报纸广告和户外广告 (5) 现场促销(如展示)
E4	**生产商信誉**(7.3)	(1) 生产商的总体信誉 (2) 生产商对商业促销需要的配合 (3) 生产商在紧急订单和退货等方面的配合 (4) 销售展示的质量 (5) 生产商的总体产品质量
E5	**促销消耗**(6.4)	(1) 产品种类的过度促销 (2) 商品过度促销 (3) 广告宣传终端展示无效

（续）

因素编号(Element)	因素名称(可解释偏差的百分比%)	因素中包括的变量
E6	销售速度(5.4)	（1）品牌市场份额排名 （2）商品通常销售数量 （3）商品通常销售频率
E7	商品获利能力(4.5)	（1）商品通常销售总毛利 （2）交易业绩要求的合理性 （3）商品获利的难易程度及稳定性
E8	激励水平(4.2)	（1）交易补贴的绝对数量 （2）交易补贴占通常交易成本的百分比 （3）交易补贴的绝对数量

注：Ronald C. Curhan and Robert J. Kopp,"Obtainning Retailer Support for Trade Deals: Key Success Factors," Journal of Advertising Research（December 1987—January 1988）: 54.

表中每个因素名称下的括号数字，反映了该因素可解释偏差的百分比，这些百分比源自于6周中发生的150次交易的零售购买者的评分，这些评分反映了零售商在每周的促销活动中对某一次交易的倾向性，例如，零售商对商品重要性的评分——E1反映了零售商在采取某种行为时受其影响的比例为16.3%；而激励水平——E8为4.2%。这8项因素相加起来，占了零售商评分总和的62%。从中可看出，诸多非常广泛的因素对于零售商的促销更具重要性，而不单纯只是金钱刺激的水平。

此外，还存在另外一些影响因素，如一种产品从上次促销至今所经历的时间、交易中产品的价格弹性、零售商面临的竞争环境、交易次数、生产商进行交易的特点、零售商获得交易的自身原因等。

4）分销战略。**分销战略是指某种商品和服务在从生产者向消费者转移的过程中，取得这种商品和服务的所有权。分销渠道中的商人包括中间商和代理中间商，还包括处于渠道起点和终点的生产者、最终消费者和用户。**但它不包括供应商和辅助商，概括地说，分销就是指一系列相互依赖的组织致力于促使一项产品或服务能够被使用或消费的过程。

分销分为直接分销和间接分销； 分销渠道的长度、宽度、广度； 纵向一体化、刚性一体化和渐变一体化。

分销战略分为直接分销和间接分销两类。直接分销是指产品从生产领域转移至消费领域时，不经过任何中间环节的分销渠道。间接分销是指利用中间商将产品从生产领域转移到消费领域的分销渠道。

分销渠道的设计主要包括分销渠道的规模变量和战略组织模式两项设计。其中，规模变量设计包括渠道的长度、宽度和广度（见表2-22），战略组织设计包括纵向一体化、刚性一体化和渐变一体化（见表2-23）。

表 2-22 分销渠道的规模变量

渠道长度	渠道宽度	渠道广度
零层渠道	密集分销	一种渠道
一层渠道	选择分销	多种渠道
二层渠道	独家分销	
三层渠道		

表 2-23 分销渠道的战略组织设计

职　能	传统的市场合约	渐变一体化	纵向一体化
销售	经销商的销售代表	独家销售代理	生产商的销售队伍
批发	独立的批发商	分销合营企业	生产商的分销部门
零售	独立的零售商	特许经营店	公司自营店

> 渠道长度：分销的层次，包括零层渠道和一、二、三层渠道；
> 渠道密度：每个层次使用同种类型中间商的数量；
> 渠道广度：采用同一种渠道模式还是采用多种渠道混合的模式。

分销渠道长度又称为分销的层次，它通常包括零层渠道和一、二、三层渠道。**零层渠道**也可称为直接分销渠道；一层渠道含有一个销售中介机构，在消费者市场，这个中介机构通常是零售商，在产业市场，这个中介机构则可能是销售代理商或佣金商；二层渠道含有两个销售中介机构，在消费者市场，通常是批发商和零售商，在产业市场，则通常是销售代理商和批发商；三层渠道含有三个销售中介机构，而更高层次的分销渠道较少见。

分销渠道宽度是指渠道的每个层次使用同种类型中间商数目的多少。分销策略宽度可分为**密集分销**、**选择分销**和**独家分销**三种。密集分销是指制造商尽可能地通过许多负责任的、适合的批发商和零售商推销其产品；选择分销是指制造商在某一地区仅仅通过少数几个精心挑选的、最合适的中间商推销其产品；独家分销是指制造商在某一地区仅选择一家中间商推销其产品，通常双方协商签订独家经销合同，规定经销商不得经营竞争者的产品，以便控制经销商的业务经营，调动其经营积极性，占领市场。

分销渠道广度是指采用一种渠道模式还是采用多种渠道混合的模式。

> 纵向一体化：由同一个组织进行向上或向下整合渐变一体化，包括管理型渠道系统、契约型渠道系统和水平型渠道系统三类。

纵向一体化是指不论制造商是向上整合还是下游渠道成员向下整合，结果都是由一个组织来承担所有的工作。而通过“拥有”（自建或控股）来组建分销渠道的方式称为“刚性一体化”组织。

渐变一体化又称为柔性分销，即通过独立分销机构（即购买第三者的分销服务）销售产品的渠道，“柔性”分销组织间的合力在于不同主体之间的合作意愿。它包括管理型渠道系统、契约型渠道系统和水平型渠道系统三类。**管理型渠道系统**是指以一家龙头企业为核心，由处于商品价值链不同环节的众多中小企业自愿参与而构成的、在核心企业的控制下运作的

商品分销渠道系统；**契约型渠道系统**是指由不同层次的独立制造商和分销商在合约的基础上进行联合，以获得单独经营不可能获得的经济效益，它包括批发商倡办的自愿连锁、零售商合作组织、特许经营组织等形式；**水平型渠道系统**是指由两个或两个以上的独立公司统一它们的资源和计划来开发一个新的营销机会，它也称为共生型或联盟型渠道系统。

> 分销渠道设计要点：
> 首先，确定渠道目标与限制，有效的渠道设计应以确定企业所要达到的市场为起点。
> 其次，明确各种渠道的交替方案，包括中间商的基本类型、数目、市场营销任务和职责四要素。
> 最后，评估各种可能的渠道交替方案，评估标准有三项，即经济性、控制性和适应性。

（4）创新战略 创新战略主要介绍营销手段和渠道上的创新，即通信营销和汽车综合服务贸易园与6S店。

1）通信营销又称为无店铺销售，即不通过店铺销售，厂家或商家直接将商品递送给消费者的零售状态。我国商务部颁布了《零售业态分类》，在新增的无店铺销售业态中，将电视购物与邮购、网上商店、自动售货亭、电话购物这4种新型零售业态一起归纳为“无店铺销售方式”，主要包括网络营销、电视购物、产品型录、短信传播微信、微博等。

① **网络营销**是指借助网络实现商品或服务从商家或卖家转移到个人用户(消费者)的过程，整个过程中的资金流、物流和信息流中的任何一个环节有网络的参与，都称为网络购物。经营商品范围、种类和上游商家类型主要分为B2C(即Business-to-Customer的缩写)和C2C(即Consumer-to-Consumer的缩写)两类，未来物联网营销会成为关注点。

② **电视购物**。目前在中国，电视购物可以具体分为以下两种形式：

电视直销是指电视直销机构从电视台购买广告时间，选择产品进行包装定位，然后在一定时段投放直销广告，通过后台的电话中心接收订单，委托第三方物流公司进行递送。

③ **居家购物**(家庭购物)是指依托电视购物专业频道资源成立的电视购物企业，符合国家相关管理规定，以家庭成员为目标消费群，依据客户需求参与前期的产品设计，管理多种产品选择、产品策划、设计、制作、播出、销售、客户服务等，几乎涵盖所有产品进入市场可能发生的物流全过程。如宝马经销商与上海文广新闻传媒集团(SMG)旗下的电视购物公司东方CJ合作在电视上卖车，奔驰经销商与央广购物合作卖车等。

④ **产品型录**。产品型录营销是指运用目录作为传播信息载体，并通过直邮渠道向目标市场的成员发布，从而获得对方直接反应的营销活动。

短信传播是指通过手机通信平台传播商家的相关资讯，包括微信、微博营销等。

2）通信营销的操作要诀

> 通信营销的操作要诀
> 网络营销：内引外联、“一网打尽”；
> 电视购物：慎选媒体、精准营销；
> 产品型录：分门别类、“对号入座”；
> 短信传播：有的放矢、有效锁定。

① **网络营销**。要善用企业自身网站与外网（包括新浪、搜狐、网易、腾讯等综合门户网站，以及中国汽车网、太平洋汽车网、易车网、21CN 等专业汽车网站，还有天涯、西祠等社区网站）的呼应和联通，并注重充分利用微博、论坛、话题等方式进行广泛传播。

② **电视购物**。针对产品属性和个性，锁定目标顾客群，选择受众关注的、性价比优的媒体（如上海东方卫视电视购物频道、湖南卫视快乐购节目）来合作。应与诚信经营、实力雄厚的电视购物商合作。

③ **产品型录**。印制并派发产品型录（又称 DM），一定要有针对性、重点性和简单实用性。同时，根据不同阶段的需要制订不同的优惠措施。

④ **短信传播**。文字资讯一定要新颖别致，且具有实用性和实惠性。可分为商家自发平台和借助移动通信商的平台，如中国移动的 12580 彩信播报等。

通信营销各媒体的有机配搭、整合传播，如网络 + 电视 + DM + 短信等手段。

地面空中虚实结合、相生相长，采取传统营销模式与创新模式相结合的方式，“地面渠道”与“空中商城”相结合，开展通信营销（电视购物、电话营销）、平台式营销、数据库营销、定制式营销，特别是要重视发展“数据库营销 + 电子商务 + 物联网”三合一式的新型营销模式。

利用物联网的高技术手段，提供精准化、个性化、人性化的服务，借助电子扫描技术，特别是物联网的高科技手段，驾轻就熟地对整个供应链条进行科学、规范的管理，从采购、生产、制造、进货、上市、销售到售后服务都能一条龙进行服务，凭借科技在第一时间捕捉消费者的需求、商品的进销库存状况、供应商的生产制造等，特别是在客户信息收集及商品导购等方面高科技正发挥着越来越重要的作用，例如，企业可以通过各种端口获取消费者的购买和使用信息，掌握消费者的购买需求、购买数量、使用频次和使用周期，在充分分析这些翔实的数据信息后，商家可以开展个性化和定制化的服务，如当消费者对产品和服务有新需求时，企业可通过手机短信、电子邮件、即时通话留言等接触方式，唤醒、诱导消费者新一轮的消费热情。同时，企业可通过高科技手段接受顾客的信息反馈，并在经过系统缜密地分析后，进行相应的产品开发、服务创新、促销策略制定等，从而构筑起企业与消费者间价值交互设计的链条。

> 1）通信营销各媒体的有机配搭和整合传播：网络 + 电视 + DM + 短信等手段
>
> 2）地面空中虚实结合、相生相长：“数据库营销 + 电子商务 + 物联网”三合一新型营销模式
>
> 3）利用物联网的高技术手段，提供精准化、个性化和人性化的服务

在未来，企业还可以借助新兴技术，通过配置企业开发的“购物掌上宝”，就可以随时随地购买汽车及其相关用品了，查询商品信息、使用常识、线上下单支付等“购物掌上宝”全能搞定，足见，科技手段令商业模式可随需而变。

3）**汽车综合服务贸易园**（高新汽车产业新城）或 6S 店是指以品牌专卖为主（其中又以“4S 专卖模式”最为常见），战略联盟为辅，其他各种运营方式如集娱乐、饮食、建材、百货等为一体的超市或集 6S——销售、维修（配件、精品）、租赁、二手车、金融、汽车文化（汽车运动、车友俱乐部）为一体的汽车服务贸易工业园区、“汽车大道”（依公路沿线两边而建的集汽车展销、维修保养、购物、娱乐功能为一体的“汽车文化长廊”）并存的发展模式。这

种模式在未来将会大行其道。

4）**操作要诀**

汽车+地产。这也是汽车由动产向不动产华丽转身的模式，有承接汽车产业服务链的平台和涵盖汽车文化的地盘，汽车商家才能真正为消费者提供一站式的平台，如果平台的体量不够大，就可以采用小型综合服务贸易园或6S店的模式，同时将其巧妙地设在汽车产业服务链相对集中的区域附近，以共享资源、与外围服务链配套，从而内外呼应。

业务模块高度集成优化。这要求“汽车金融、汽车销售、维修保养、汽车租赁、汽车置换、汽车文化”等各个产业服务模块必须形成品质一致、高效协作的服务作业链条，不能良莠不齐。

要充分发挥“空中网店”与“地面实体店”有机结合的优势。地面的综合服务贸易园或6S店是传统的营销方式，而“空中网店”则随时随地为消费者提供各种各样的服务，虚实结合，服务一流，同时还能降低企业的运营成本，提高企业的经济效益。

经典案例一

你知道成功的汽车网络营销是怎样的吗？

——长安福特渠道营销创新之道

当下，中国的车商们不能在厂房里或“4S”店里等顾客，必须转变“单向传播”的营销模式，主动出击、多端口集合、最大化扫描，垂钓最大化的客源，搜寻最大化的市场，捕捉更多的消费者行为的信息。事实证明，在目前这样一个多元化的传播市场上，“大一统”的受众群体日益被分割为众多小型的、社区化的、多方向的传播、交流和阅读群体，“大一统”的、僵硬的传播渠道已经严重落伍。

可喜的是，众车商们已经意识到了大众传播时代已经过去，分众传播的时代已经到来。更为专业的“传播载体”会为五花八门的“小众传播”量身定做更加个性化、人性化、民众更喜闻乐见的资讯内容。而在这方面，互联网能将车商与消费者的沟通路径放大好几百万倍，作为第一家开通微博的汽车企业——长安福特，围绕“广州第七届国际车展”开展的“微博”系列活动就是一个典范。

长安福特的“微博”全民行动紧扣福特一贯宣扬的“活得精彩”，主打诉求理念，抛出十分出彩的“三彩”活动——“活得精彩”“拍得精彩”“说得精彩”。前中后相呼应、环环相扣、精彩迭出，车展前福特推出“活得精彩——千元大礼包”，内有数码产品和香水；更吸引人的还有100张车展通票，目的是请网民看车展，网民想赢得“大礼包”很简单，只要进入“长安福特”的微博点击关注就有机会获奖，其用意在于“以礼换点击”来吸引网民的眼球，提高长安福特微博的点击率。当然，有礼还不够，还必须调动网民参与的积极性、煽动其表现出激情，于是第二招棋——“拍得精彩”出手了，这是为了让广大网民在车展期间光顾福特展场关注福特汽车，通过手中各级各类的摄影器材把福特各系列的车型“曝光”，网民拍完后必然会将图片上传到各式各样的网络上去，这无形中为福特做了广泛的“草根传播”。拍得精彩的网民当然会获得福特送出的奖品。但只拍不表态也不行，于是车展“微博”系列获得的杀手锏——“说得精彩”亮了出来，“箍紧网民的喉咙”意让网

民说话，不说话就继续“微博”（当然这是幽默的比喻）。这是鼓励福特的“粉丝”发表精彩评论，用一句话传播福特的精彩。于是“微博”收官之作画上了一个圆满的句号。“活得精彩”是吸引网民点击，间接地与网民接触；“拍得精彩”让网民现身给福特拍“写真”，再贴壁纸般地传播“写真”；“说得精彩”，是让网民说出福特想要的心声。至此，人们（潜在消费者）通过“网”（“微博”）认识了“车”（福特系列车），最后有可能成为福特的车主、福特“微博”的版主，做到人、网、车一体化。

上述多元化立体式沟通交流体验的成功案例正是通过互联网得以实现的！

当今，在互联网还没有百分百普及的情况下，车商们只要精准锁定符合自己的目标消费者的门当户对的网站，对号入座就行，剩下的事大可交由网站运营商及网民处理。另外，多品牌覆盖高、中、低端车型的车商，如长安福特，还可以“化整为零”，根据其车型档次选择与之相匹配的网站进行一系列的网上营销推广。

当然，通过互联网平台营销也存在一定的弊端。首先，由于浏览访问量的激增，网络传输会出现诸如网速过慢、网页失真乱码等一系列瓶颈问题；其次，会遇到一些计算机病毒的攻击；再次，只要有一位顾客在网上抱怨、投诉或发布负面消息，就会有成千上万的网民回应，会将小事炒成大事。**开展互联网宣传销售的“厂家”要想做到趋利避害，首先要确立一支深谙营销策划、吃透互联网规则以及网民脾性的专业队伍，同时还要密切关注消费者的沟通方式的变化，及时掌握互联网的新模式、新技术、新载体等。**

汽车互联网营销方兴未艾，呈现以下趋势：

1）汽车互联网营销由单一的、虚拟的宣传推广转向综合的实体经营。今后，车商能在互联网开“4S 店”和汽车综合服务贸易园（包括销售、维修、配件、二手车置换、汽车金融、汽车俱乐部等），网上服务在汽车维修、汽车租赁、二手车置换、汽车物流等方面为消费者创造全新的体验价值。

2）汽车互联网营销让从业人员的工作形态更加多样化。互联网平台在极大便利消费者买车、修车、租车、换车的同时，也给车企员工的工作形态以及企业自身的管理运营带来了实质性变革。

互联网营销盛行后，汽车销售顾问不必一直待在销售展厅，甚至可以在家办公，他们可以建立个人网站并公司的网站对接或直接嵌入公司网站里，就可以开展移动销售了。他们工作时只要连接公司的数据库，分享信息资源并根据需要自由地登录、漫游或离开互联网，对机会（即潜在客户或目标客户）的捕捉、大客户的拜访、区域的运行规则、辖区内活动的管理以及对产品配置、定价、合同、订单、报价和促销的管理都可以通过网络进行，而且借助互联网，一名销售顾问就可以为成千上万名顾客同时提供服务。互联网让员工获益匪浅，对企业来说更是如此。

3）汽车互联网营销让企业的盈利模式更加多元化。企业通过互联网搭建自己的信息流、资金流和物流平台，与上游供应商以及下游合作伙伴开展战略联盟、虚拟庞大的、有机的企业组织，而且企业产能可以几何级数成倍增长。

4）汽车互联网营销更讲究资源的整合。今后，互联网营销会更讲求综合门户网站、车商网站、草根网站以及其他新兴网站的有机配搭。

5）“促销搭档”关系向“数据库搭档”关系的演化。今后的竞争除了继续存在于企业之间外，还将扩及企业合作的网络，未来的营销不是剔除了简单、原始的促销搭档角色，而

是借助新兴的技术平台结成战略联盟，利用彼此的数据库开展营销，实现资源共享。

6）对广告从被动接受向积极搜寻演化。由于互联网的普及，百度、Google 等搜索引擎技术的日新月异，为消费者接受广告信息提供了更自由、更广阔的空间，而以往那种消费者“无法躲闪”，被动接受广告的局面将一去不复返。

未来，企业将通过由各种广告载体，特别是互联网广告载体向消费者提供“自愿式广告”，而消费者也会根据需求主动搜寻符合自身口味的广告信息，因此一对一的个性化、分众化广告将会在未来引领潮流。

7）单一功能的广告和促销向多功能的互动式营销活动演化。过去那种传统的孤立广告宣传和专项促销活动会逐步被淘汰，取而代之的将是融广告宣传、促销活动、互动式交流为一体的立体营销。

8）产品品牌建设向关系品牌建设的演化。今后，品牌建设将向多维化、交互性的关系品牌建设转变，企业从各种渠道(其中最重要的渠道就是互联网)获得大量的客户资料，包括客户的姓名和地址，然后对潜在顾客进行鉴别，试探他们的需求以及消费嗜好，更多地了解他们，在一个持续不断的相互关系中始终与他们保持联系。一种新的品牌建设形式正在演进——关系品牌建设即将到来。

9）消费者对企业的单向忠诚度转化为双向交互联系甚至多维关系。这种模式的实施方法之一就是通过将购买者自身维系在一个志趣相投的由许多购买者组成的团体中，将销售者和购买者之间的联系加以拓展，为其提供各种全新的体验，从而将消费者的忠诚度提高到一个更高的水平上。例如，长安福特某车商专门针对福特车主组建了由车主自行管理的“车友组织”（俱乐部形式），通过企业退居幕后、让车主自发管理的方式增强组织的感召力、公信力和体验性。

这种模式的另一种实施方法是企业与消费者建立交互式设计的价值链，企业设身处地地为消费者创造价值，满足他们的各项需求，当消费者的需求麻木迟钝时，应通过各种方式激活它、唤醒它。而消费者也会采取主动方式参与企业产品或服务的设计或提供有建设性的意见，为企业创造价值。因此企业过去那种通过产品、服务、品牌换取消费者忠诚度的单向格局将会被打破，一种多维、互动的关系维系模式将会出现。

经典案例二

破解汽车商的地面推广瓶颈

汽车经销商不费吹灰之力就开发完汽车营销表层市场的“坐销时代”已宣告终结！随之而来的新时代充满变数，汽车市场多维深度的开掘将成为一个严峻而沉重的课题，如何“守株待兔”搞好4S店的店内推广与销售，如何走出去“深入社区、服务大众”搞好店外的行销与推广，以及如何“里应外合”做好店内销售与店外推广的搭配工作？这一连串关于汽车商“地面推广”的课题急需解决，以往“在内坐销”以及“外出行销”的瓶颈必须打破，这样一来车商的市场营销才会有所收效！

店内销售：循规蹈矩的“千篇一律”要不得。

星罗棋布于大江南北的汽车4S店整齐划一、千店一面，永远重复着同样的“行为”——先是“建店开业”，开业仪式的规模要大、参与人数要多、嘉宾的名气要大、场面

热烈、好评如潮。开业后紧接着就是“**展厅布置**”，车商们通常围绕节日以及促销活动在店内进行各种**POP的布置**，如吊旗、海报、喷画、横幅、车前牌、车顶盒等，以及营造与“**汽车品性”相吻合的氛围**，如营造青藤缠绕木篱笆的温馨情景，如虚拟海滩风情一角、如再现纵横驰骋荒滩戈壁的静态场景等。其后就是“**配套服务**”，为缓解客户因4S店服务跟不上而产生的厌烦、紧张、焦虑的情绪，车商们一般会在店内开设咖啡馆、酒吧间、沐足坊、袖珍网吧等。但这一系列工作往往是虎头蛇尾、有始无终，“开业仪式”挺隆重，“展厅布置”很应时，“配套服务”很时髦，当然，还有就是4S店“关转并停”时很无奈，其中最牵动人心关乎经销商日后生存的就是新店开业及新车上市时的推广，而在这方面车商们存在许多盲点及误区。

［案例］

上海某品牌的第3家专卖店即将开业，而此前开业的两家品牌店的人气都很旺，这样一来就给这家即将开张的新店造成了很大的压力，万一第一炮打不响，人气不旺就会很没面子。于是，该老板早在开业前一个月就召集全体员工，部署落实各项开业事宜。

会后，开业典礼的负责人又给下属下达了“人头指标”——每个人必须拉多少客户来参加开业典礼，于是大家分头行动，有的联系媒体、有的联系政府、有的联系同行、有的联系厂家。临近开业，大家对参加开业的人数还是心里没底，最后只好通知自己的亲友到场参加。专卖店如期开业，人头攒动，厂家主要领导、当地干部都来了，甚至附近的居民都来了，礼品派出去不少，老板笑逐颜开，很是得意，认为是“开门红”图了个吉利，同时也可以松口气了。那次新店开业还是老一套：厂家代表讲话、经销商老板讲话，双方领导授牌剪彩，仪式结束。新店风光地开张了，可是过了几天来店的客人却寥寥无几，老板犯愁了：开业花了不少钱，面子是挣回来了，可是市场却没有，要做宣传推广，又不舍得再花钱了。

企业上下对新店开业非常重视，邀请各位领导，宴请政府官员、合作伙伴和新闻媒体，热热闹闹搞个仪式。更有甚者还把开业作为企业宣传的一种常规手段，时不时开家品牌店，以开店来炫耀企业争夺品牌代理权的实力，当然，开业能通过新闻发布会等形式获取免费宣传，这是商家热衷搞开业庆典的一个根源。

但是，许多开业典礼往往走排场流于形式，除了铺张浪费、看重热闹的表面现象外，除了为聚人气而凑人数外，并无过多实质性的东西。

开业应注重销售与宣传并举，开业前的宣传推广不能忽视，应做好大量艰辛而细致的基础工作，如市场调查、产品定位、潜在客户接触等。开业期间，在借助来宾进行口碑宣传的同时，更应在开店的同时向厂家申请独特的促销措施，或结合自身的实际情况拿出有诱惑力的优惠举措，吸引更多的购车者，力争做到“好看更叫座”。同时，还应牢牢抓住参加开业仪式的每一位潜在客户。

新店开业：销售与宣传并举。

汽车经销商应利用开业前后的契机传播产品信息、树立企业形象，不妨借鉴一下深圳某品牌4S店开业前后的做法。

该店经过近半年的紧张筹备(选址、报批、建店、招聘、订车等)，即将开业。按常规，大多数汽车商一般是等到开业后才进行推广，而深圳的那家品牌店早在项目施工、人员到位阶段就采取了有效的推广举措。该店的市场部人员在开业前两个月就设计好了相关的调查问卷

(调查问卷涉及汽车品牌形象、产品信息、消费者工作性质及收入、消费者的购买习性以及购买的意愿、服务需求等项目。当然,调查问卷上还打上了该品牌店即将开业的信息及公司简介)，然后雇用了一大批大学生深入各住宅小区、写字楼、商业步行街等场所，进行随机拦截访问或定向调查(附送小礼品)，经过一个多月对近千人的调查访问，市场部对当时深圳汽车业的竞争格局、消费环境和趋势走向有了一个大致的了解，对开店后的市场营销方向及目标有了精准的锁定。

为了扩大调查的范围及参与面，市场经理建议公司在开业前一个月打报纸广告，传递该店即将开业的信息，并附带开展有奖调查问卷活动。广告打出后，该品牌店即将开业的信息不胫而走，业界及民间广为关注，另外参与有奖调查活动的更是成千上万，该品牌在调查问卷结果出来后，还专门邀请参与该活动各层面具有代表性的人士举办一场座谈会，进一步宣传推介了该品牌店的企业文化、经营理念、服务宗旨等，这就再一次掀起了民间口碑宣传的热潮。

在开业前巧妙宣传的基础上，该品牌店着手在销售方面大做文章，它们推出了极具诱惑力的优惠酬宾套餐**“开业欢乐 1 +1 +1 三重奏”——“前一个月”定车的或“开业当天”到现场订车的或“开业后一个月内”订车的客户可获赠 3000 ~5000 元的服务大礼包**(包括 5 万公里以内免费保养三次、免费更换机油、加装倒车雷达、直接成为该品牌店俱乐部会员等)。该销售举措出台后市场反应极好，开业前该店就发展了近百名潜在客户(表示有机会愿意购买的)、几十名准客户(有强烈购买意向的)、20 名直接客户(已经办理了订车登记手续并缴纳了定金)。

深圳这家 4S 店如期开业，开业当天各方济济一堂，精彩表演异彩纷呈，但这些都不值得一谈！令人称奇的就是开业仪式的重头戏：“首批车主交车仪式”。该店为开业前就买了车的 10 名车主安排了隆重而感人的**交车仪式**，厂家代表、4S 店负责人分别给 10 名车主交了“车钥匙”并颁发“**首批荣誉车主**”证书，10 位车主也先后做了简短而有个性的感言(事后,该店还在展厅开辟了“首批车主风采录”,将首批车主的感言及其风采一一贴上墙)，场面十分热烈，给在场的每一位来宾都留下了深刻的印象。紧接着，4S 店又举行了新车巡游，十几辆车头绑着大红花、车身贴着该 4S 店名称的新车沿着繁华地段徐徐行驶，一路展示，吸引了不少民众的眼光。通过此番宣传，在交车仪式后，该店又接到了不少订单。

此外，该品牌店非常重视到场客户的资料的收集、整理和跟踪，开业后的第二天，就派专人对参加开业的来宾进行了电话回访，也收到了不错的效果。

在介绍完新店开业如何落到实处、确保收益后，还非常值得一提的就是：与新店开业异曲同工的新车上市。

新车上市：人车和谐、水乳交融。

新店开业只有一次，而新车上市却是例行商事。新车投放备受车商们的重视，除厂家的统一上市部署外，经销商也会因地制宜地操作：邀请记者参加新车上市的新闻发布会、请一支乐队来助兴、摆几排茶点供客人享用、拿出 1 ~3 台车供客人试乘试驾等。

［**案例**］

重庆某车行为配合厂家的新车上市，择一良日举行新车发布会，宾客满棚，阵势不亚于新店开张。新车发布会上安排了时装表演、歌舞表演、乐队合奏、小丑杂耍等，并精心准备了水果、茶点，以通过举办活动推介新车、吸引人流。

活动当天10点，宾客满座，活动开始了，先由负责该车型销售的厂家区域代表致辞，接着车行老板讲话，然后双方领导为新车揭开“红盖头”，中间穿插着歌舞表演、乐队演奏和小丑杂耍，表演期间笑声、掌声不断，最后男女模特登场，一下子惊艳全场，整个新车上市就在这种文艺汇演般热闹的气氛中落幕了。

新车发布，给予适当的陪衬和点缀是必要的，但要避免本末倒置、主题隐没，把新车发布变成文艺汇演，把新车推介变成车模展示，好看好笑不好卖！新车上市应该回到车本身，始终要在“车”上下足工夫，上市前后应做大量行之有效的基础性工作。

上市前围绕新车的品位和品性进行宣传，开展“搜客”“锁客”行动，将合适的产品推销给适合的客户，将潜在客户直接转化成真正的客户。成都经销欧洲中高档轿车的某车商，在接到厂家某款新车即将上市的确切信息后，就着手开展了各项基础性工作。他们首先分析研究了该车的“品位”及“品性”，认为该车型主要适合于“高知分子”，如企业管理者、大学教授、广告精英、律师、会计师、文化艺术人士等。定位了产品的目标客户后，该车商就开展了一系列精妙无比的传播攻势，先是在报纸广告上通过“拟人化”的手法推介该车型，将车比喻人，人车交融、自然过渡，赋予原本坚硬冷性的车以人的生命力及鲜活的个性，打出了“拥有××，享受文化财富”的口号，并同时开展了“寻人启事”活动，对于企业管理者、大学教授、文化艺术工作者等上述目标顾客群进行系列“利诱”，只要符合上述身份的客户群只要提前订车就可获得一定的优惠且享受优先提车服务，并有机会参加新车上市前的各种文化时尚活动。**广告打出后，报名预定新车的目标客户络绎不绝。于是，该车商在新车上市前一个月又举办了与该车型品位相吻合的文化沙龙、新车品鉴、试乘试驾等系列活动，效果十分理想！**

新车上市后，车商应重点围绕上市前“搜索”并“锁定”的目标顾客群大做文章，通过邀请他们参加新车发布仪式并在现场发表感言，以吸引更多的潜在顾客，通过他们的亲身经历来刺激潜在消费者的购买意愿。在此基础上，车商们在新车发布会上还应精心准备好各种“活动”，围绕汽车的品牌文化、生活内涵、个性品位等，重点推介新车的性能、适用客户群以及与其相吻合的汽车文化生活等。为避免硬邦邦的推介让人厌烦，可以通过各种为消费者所喜闻乐见的方式，如通过小品、话剧等艺术表现形式巧妙地融合产品信息和知识介绍“软化”僵硬的产品介绍。笔者曾参加过一个著名汽车制造商的新车发布会。发布会上，厂家针对各款车型及其用户群，通过不同身份、年龄的“演员”，惟妙惟肖地将各款车型消费者的购买动机、购买感受和使用体会淋漓尽致地刻画出来，形象、生动且很有感染力。

当然，新车上市的宣传方式及种类还远不止上述这些，经销商要结合自身的实际情况，根据市场的需要研究并采用适合自己的传播手段。

社区行销：大炮轰蚊子——打得容易见效难。

发现“守株待兔”的坐销方式不行了，经销商们纷纷深入社区、服务到家，主动到各楼盘、各商场、各广场以及热闹场所挨家挨户逐个举行“车展”以及汽车维修保养服务等系列活动，摆几张桌椅作为咨询台，弄台车用于试乘试驾，发几份调查问卷，跑江湖似的摆地摊，认为如此做宣传花费少。若硬着头皮搞社区行销，到头来必然会出现地毯行动、地摊效果，吃力不讨好！

［案例］

2007年，经销商日渐增多，同一区域的4S专卖店越建越多，顾客围着经销商转的时代

一去不复返了。为了降低“守株待免”式坐销的成本，汽车经销商开始出动，深入小区、服务到家，到各楼盘、商业广场举行车展，有的花钱租场地，也有免费使用的。还有“为人作嫁衣裳”的车展(如楼盘发售为了吸引人气邀请车商前来助兴的)，浙江某家车商为了变坐销为行销，搜寻客户、拓展资源、刺激销售，连续好几个月在楼盘小区举办了多场露天微型车展。

汽车经销商派出人员收集销售区域范围内的楼盘的资料，经过层层筛选，挑选规模档次与自己所销售车型匹配的楼盘，然后上门商谈。最终，有些楼盘象征性地些收费用，有些则免费。最后车商决定先由免费的楼盘开始举办车展。

每逢周六日，车商就派五六位工作人员开上五六辆商品车去参展，有一汽大众、上海大众、上海通用等车型。工作人员到达现场后就撑起太阳伞，开音响播放音乐，有的前往小区各处去发送宣传单，有的站在车旁等客人咨询，车展举办之初还吸引了不少围观的群众，而后前来观赏咨询的业主就越来越少，工作人员也开始开小差了，常三五成群地坐在一旁聊天，形象礼仪也不太注意，客人来了爱理不理，太阳一下山就把车开回公司，一个月下来，工作人员的皮肤全被晒黑了，而来电咨询、购车的人却屈指可数。令人气恼的是，有不少顾客在小区看了他们展示的车、问好了价格，反倒去别的店买了。

汽车商上上下下应重视每一次社区车展，要精心组织、严密监控，不能轻视草率、随意对待，否则必然会造成人力、物力和财力的浪费。同时，要清醒地认识到，社区车展也是公司形象的对外宣传，必须注重公司现场的形象力、销售力及服务力，不要给人摆摊设点的感觉。另外，还要加强与车展所在小区物业管理处的充分合作，最大化地免费享用其资源。

汽车展销：店面销售的延伸与补充

每逢节假日，各个媒体或展览机构总要举办各种类型的车展。然而，近年来的车展，民众的赏车热情退减，而汽车展览只展不销，令参展商头疼。车展不能再延续以往那种宣传为主，销售为辅的观念了，主办商应站在参展商的角度，宁可少卖几张门票，得罪几名“虚客”。同时，经销商要敢于把展场当做卖场，销售、宣传并举，力争促成现场销售。避免再出现过去有不少车商自行举办的社区车展存在“有车无市、只为造势”的情形。

车展的五大模块功能

根据笔者多年的经验，成功的展示(包括车展)通常必须要有完整的五大模块：

1）知识性宣传：包括视听光盘、宣传单张、横幅、海报以及歌舞表演、产品知识有奖问答等。

2）导购式促销：包括特价商品、让利服务等。

3）应用性展示：如把车当做教具，由里到外向顾客讲解和传授汽车产品知识；

4）实用性服务：即现场为顾客提供免费贴心服务，如现场提供汽车按揭、保险、维修等小常识的介绍，以及现场免费检测、试乘试驾等服务。

5）参与性活动：包括有奖知识问答、有礼调查问卷填写以及其他相关的顾客参与活动。

车展前的六项准备工作

各车商参展前必须做好如下六项工作：

1）物料的准备。包括现场咨询的桌椅、台凳、饮水机、背投功放设备、开关插座、电

源线等车展所必需的一切物品，并开具详细的清单，以便管理。

2）参展车型的挑选。参展车型的颜色和款式一定要搭配，车身内外的清洁护理工作要做好。

3）参展人员的培训。包括对产品知识和接待礼仪常识的培训、客户类型鉴别及销售过程的各项技巧培训等，参展的工作人员一定要经过严格的产品知识培训，在为客人宣传时应注重要有针对性、重点性、简单性、通俗性、实用性等；此外，还要培训车展的工作纪律及相关的注意事项。

4）促销措施。这是确保车展落到实处的关键一环，车展前企业应制定一系列针对该车展的优惠促销措施，如车展期间的前几名或前几十名顾客购车享有优惠等。

5）广告宣传。这也是很重要的一环，企业结合自身的条件，可以专门为车展进行广告宣传，也可以在常规的广告宣传计划中附带车展内容，如车展的时间、地点、展位号及相关的促销优惠措施、现场活动内容等，当然也要善于借助媒体进行免费的活动预告。

车展的后续工作

车展结束后，一定要做好以下工作：

1）物料的清点归仓。对参展物料(包括车辆)进行详细盘查并做好登记工作，包括物品的毁损和消耗等情况。

2）活动资料的整理。活动资料的整理包括活动照片整理、客户资料的整理分析及使用(即分发给相应的对口部门)。

3）活动的效果评估与总结。应分析此次车展的客户资料收集情况、车辆的成交状况、宣传效果等，并总结经验教训。

4）活动的后续宣传工作。活动的后续宣传工作包括提供与车展相关的有价值的图片文字资料给媒体，同时印制车展简报分发给公司各部门。

5）车展各项费用的结算。

社区服务：售后营销带动新车销售

汽车的社区营销除了车展外，不能不提汽车的售后服务，这是许多车商容易忽视的方面，而有这方面意识的车商往往又深入不下去，他们到社区搞售后服务，大多提供一些技术含量非常低的、拿一把扳手、一个螺钉旋具就能搞定的手工服务，诸如检测汽车轮胎的胎压、汽车的电路是否顺畅、机油是否该换了等。诸如此类简陋的服务吸引不了人，复杂的服务又提供不了，有的还落得“司马昭之心、人人皆知”的下场——上门提供售后服务是幌子，想引车回维修厂去修才是“真靶子”。如此一来，势必会惹人厌恶！

［案例］

2007年年初，中国车市的发展继续放缓，坐店销售无异于坐以待毙，而猛烈的广告“轰炸”更不可能。为了扭转销售及售后客源枯竭的局面，车商们开始充分利用自身现有的资源挖掘周边市场。福州某车商决定发起一场代号为“春雷计划”的社区巡展活动，计划开展一个月。

该汽车经销商采取了地毯式的精耕细作，锁定了区域范围，以3公里为核心区域，3公里以上10公里以下为影响区域，10公里以外为辐射区域，然后甄别住宅小区、商业广场和专业流通市场，并与它们进行谈判，争取享受免费资源。经过好几轮的磋商，某大型专业流通市场也想通过车商们的车展带旺该市场，于是同意该车商周六、日在其广场开展免费宣

传、销售及售后服务活动。

该车商的市场人员对目标市场的潜力作了分析，认为该市场的客户大致构成有这样几类：专业市场的公车或私车、租户私人用车以及营运的车辆；东南西北开车来买东西的客户。有了市场分析，车商便开展了接触行动，他们搭起一个帐篷，安放了一套音响，摆了几张凳子、椅子，拉了横幅，摆了简单的一个检测仪器，派了一轮宣传单，但工作人员形象不统一，当他们给客人派发优惠券及宣传单时，客人都不愿意接受，名为免费检测，但看上去设备简陋，车主们哪敢拿自己的车开玩笑。活动虽然天天搞，但客源始终拓展不开，最后只能作罢！

地毯式的社区行销收效甚微的原因不外乎以下几点：首先，领导员工重视程度不够，认为社区服务是免费的，反正不花公司一分钱，爱怎么搞就怎么搞，而不考虑时间成本；他们不懂得社区服务的意义，当然更不会意识到这也是第二个无形的汽车维修厂，甚至是第二个展厅，售后服务能够带动新车销售；其次，行销服务人员的培训工作不到位、展场形象布置及工作人员的礼仪不到位；再次，现场服务没有落到实处(漫无目的、没有针对性)，现场促销措施不够吸引人，没有制定新的优惠措施，最为要命就是用于服务的设备和器械过于简陋、落后；再次，没有新的配套营销手法，客户资料的收集方式不当，后续工作也不得力；最后，就是没有充分利用好合作方的资源，如与物业管理处、停车场、租户等进行资源共享。

地毯式的社区巡展服务可行，但关键要上层次、重实质！内容、形式要常换常新，最好与社区共同开展，不能盲目。

社区服务必备的硬件及软件

先说硬件，建议车商视自身的实际情况创建一支流动服务车队(规模可大可小,可以由3～5辆车组成,也可以由十几辆车组成)，车队可以命名为“汽车保姆”或“汽车救星”之类的。服务车队的设备要精良且齐全，提供服务的人员必须是训练有素的专业技师，现场提供的服务一定要专业、贴心。

再说软件，车商们开展社区巡展服务前必须设计并配齐成套的社区巡展所需要的展示物料(包括宣传折页、展架、海报、工具箱等)，并统一视觉元素，从遮阳帐篷的包装、到咨询台设计、再到工作人员的着装标准，都必须整齐划一。另者，参加巡展的工作人员一定要经过严格的专业培训，对汽车维修保养的每一道工序和每一项流程都了如指掌，而且能掌握综合的维修养护技能。当然，工作人员与客户沟通的能力也必须加强。

社区服务操作应注意的事项

社区服务巡展要做好“三结合”，即：

1)**“汽车展销与售后服务相结合”**。开展社区服务最好结合新车的展销同时进行，一来可以吸引人群，二来可以有现场示范的“教具”，三来还能刺激旧车主“以旧换新”的欲望，促成汽车置换及新车交易。

2)**“主营品牌与其他品牌相结合”**。到社区进行汽车售后服务，难免会遇到主营服务品牌以外的其他品牌车主的咨询，对此参展的维修技师应“来者不拒”，耐心细致地为其他品牌的客户进行解答，而不能以不是同类或不属于服务范围的车型为理由回绝客户。这就需要维修技师平时多练内功，尽可能地熟悉各种车型的维修及养护知识和常识。

3)**“自身资源与外部资源相结合”**。要充分与合作伙伴搭建资源共享的平台，如由物

业管理处出面召集业主和租户参加车商举办的新车鉴赏会、免费检测以及其他文化活动，拉近企业与消费者的距离，培育各种商机。

经典案例三

车商如何开展有实效的淡旺季促销

众所周知，各大汽车商家都会利用节假喜庆之日，开展各式各样的促销，这已成为车商们的保留科目和例行商事了！不论促销的虚与实、真与假、成与败，都表明了车商不愿坐失“旺季”的商机，想顺应时势好好提升经营的业绩。

要么“送送送”：喝饮料送旅游、买药送口罩、买家电送电费、买手机送话费、预存话费送电话卡、买硬件送软件、买电脑送上网费、买房子送装修、买汽车送保险，诸如此类买一送一或多送的赠品促销屡见不鲜！

要么“折折折”：借助各种名头促销，如开业庆典、周年优惠大酬宾及各种节令大让利等，打折了还比原来要贵！

要么“奖奖奖”：有奖调查问卷，有奖公司名称、徽标、广告语征集，“××杯征文比赛、绘画大赛、摄影大赛、歌手大赛、舞蹈大赛”等。

要么“绑绑绑”：搞地产的与卖汽车的、搞体育用品的与卖运动饮品的、做软件的与做硬件的、做服装的与做化妆品的捆绑销售！

如何为自己的产品制定适销对路的促销策略？如何挖掘促销的内涵？如何激活消费者的内在需求？如何将有效的促销手法进行到底？在汽车经销竞争日趋白热化的当前，一连串的促销问题骤然间暴露无遗。首先应掌握促销的概念及分类。

（1）促销的概念　销售促进(简称促销或SP)，是企业营销活动的一种促销艺术科学。从狭义方面看，是指支援销售的各种活动。从广义方面上看，凡是以创造并满足消费者需求或欲望为目的的企业所从事的所有活动，均属于促销的范畴。一言以蔽之，企业促使消费者对产品或服务产生渴求、愿望并主动购买产品或接受服务的行动，就是促销。

（2）分类

1）按实施的主体不同可分为制造商的SP(包括针对推销人员的SP、针对消费者的SP、针对经销商的SP)、零售商(经销商)的SP。制造商还可以与零售商(经销商)在某次促销活动中联合在一起，共同策划，简称“联合促销”。

2）按SP工具的不同可以分为**免费类、优惠类、竞赛类、奖励类和组合类**(各种方式组合)共五大类型。

免费类是指消费者免费获得商家所赠送的某种特定的物品或利益，如赠品、免费样品和赠品印花等，如某车商在消费者买车时赠送“光触媒”等。

优惠类即让利于消费者，让消费者花比促销前更低的钱买到商品，其主要方式有折价优惠或变相的降价，如车商送倒车雷达等加装设备。

竞赛类包括针对经销商、销售人员以及消费者的促销方法，这里只针对消费者的促销而言，它包括维修保养累积积分优惠、购买的车型达到一定金额以及介绍客户达到一定数量时给予的相应优惠。

奖励类就是对消费者的购买行为给予一次性或多次性的奖励，如赠送精美礼品或抽大

奖，如某车商推出的购买汽车赠送奥运会门票的活动。

组合类是一种综合的促销手段，它包括免费、优惠、竞赛、奖励等各类促销工具的综合使用、搭配使用。

（3）促销的五个阶段

1）**知晓阶段**。通过电视、报纸、电台及其组合的广告方式将促销的产品及服务信息传递给消费者，引起消费者的关注。

2）**了解阶段**。通过持续的广告宣传加上销售人员的专业推介，让消费者掌握更多商家所促销的产品或服务的信息，并对其产生浓厚的兴趣。

3）**信任阶段**。通过整齐划一的整合传播配以推广人员专业、细致、耐心地讲解及为消费者提供体验的机会，让消费者全面、快速地掌握企业及产品或服务的信息，并对促销方产生信赖感。

4）**购买阶段**。广告宣传的目的在于促进销售，而促销的目的就在于让更多的潜在客户成为自己的直接消费者，享受商家所提供的产品及服务。

5）**完善阶段**。促销能使消费群不断扩大，在顾客完成购买行为后，商家还应做好后续的各项跟进工作，如促销效果评估、新老顾客满意度调查，以及顾客在使用产品或服务中产生的种种不适感或抱怨等。

（4）开展促销时应注意的事项

1）**在促销的方式及内容的选择上要慎重，不要过于单一，但也不要太复杂**。车商可以根据市场需要，针对不同的客户群和不同的车型设计促销方式及内容。可以将客户群细分为个人购车、单位购车两大类，同时将车型分为高、中、低档三类以及家庭车、MPV、SUV等几类。针对个人购车，应尽量制定价格方面的优惠政策，另外还可以视情况附带赠送汽车养护或生活类用品，以加大促销的吸引度。针对单位购车则应侧重价格以外的优惠，如汽车维修养护等优惠。针对利润空间小的低档车可以通过赠送礼品或维修养护方面的优惠来促销，尽量不在价格上给予优惠，而对中、高档车可以适当地“让利”。针对购买家庭车的客户可以送些生活用品，而针对SUV车主，则可以送自助旅游套票等。

2）**促销的“节点”要把握好**。车商应经过缜密的分析研究和估算后制订促销方案，对让利的空间、幅度、台数、促销的时间长度和范围区域要有周密而明确的概念，并根据实际情况调整相应的促销方案。

有两点值得注意，一是促销要保持一定的“新鲜度”，让顾客一直产生期待心理。另一个是当促销初期没有达到预期效果时，不要全盘否定促销方案的价值，应进行细致深入的市场调研及各项诊断工作，排除影响促销的各种干扰因素，确保促销顺利开展。

3）**促销内容要有实质性的突破和一定的价值和意义，要出新意、上档次**。促销不能老是停留在过去那种“买一送一”“买就有奖”“会员让利”“积分换礼品”等俗套上，而应根据市场变化、顾客需求以及企业自身的发展变化进行些有实质价值和意义的促销活动。如某些车商包销某款车型，真正让利于顾客，营造厂家、商家和顾客皆大欢喜的局面。再如某车商举行的“摩托车置换汽车”的公益性促销活动，就非常有内涵，而且新颖别致。

4）**要对顾客进行必要的促销教育，转化其对促销的错误观念**。有不少顾客长期以来都认为促销是“贱卖”，将积压的商品、有瑕疵的产品、过了时的货物、滞销的东西拿出来“贱卖”。一些贪图便宜的顾客还认为促销时的商品价格会一降再降，因此他们持有观望

态度。

5）**促销的“时机”要掌握好**。促销应见缝插针、独辟蹊径，选择众商家没有搞或很少搞促销的时段里进行，千万不要见人家促销自己也跟着促销，这样噪声很大，容易卷入无谓的促销大战中，葬送企业促销的利益。

当然，必须注意的促销事项还不只这些，需要商家们在促销实践中多总结。

“商业联盟”，又名联合促销，也有行业人士称之为“水平合作”，不论是商业联盟也好、联合促销也好，还是水平合作也好，资源的攒聚整合决不那样简单。然而，许多商家却忽略了这点，在没搞清楚商业联盟到底为何物时，就四处游说别的商家来合作。他们很有合作意识，也深知光靠一己之力无法将“蛋糕”做大，然而他们所倡导的合作往往不进行实质性的联盟，他们只满足于共同开个新闻发布会，打几个联合广告、发几条消息，往往有始无终！**借助外部资源、拓展合作渠道，依旧大有文章可做，关键是如何合作！合作的关键是企业与企业的平台如何对接？**

真实案例：“银企联名卡”被卡住了！——北京某汽销商与某银行一次失败的商业联盟

1. 背景回放

2007 年，中国车市的发展步速逐渐放缓，北京某大型汽销商经过好几年的发展，业务量也正处于饱和停滞状态，而当时银行的景气指数也不高，但银行的客户数量庞大，其中潜在购车或需要提供维修保养的客户更是成千上万。那家大型的汽销商为了制造新的促销由头，刺激销售、维修及其他相关的一系列售后服务，决定谋求与银行业的合作。而当时的某家银行也急需培育和开发新的增长业务，特别是汽车金融方面的服务，以提高新客户数量，盘活并带动银行的各项业务，还有进军汽车销售领域的企图，于是双方开展了旨在资源共享、优势互补的商业联盟，并共同推出了联名卡。

2. 情景概述

双方合作内容的大致是，那家大型的汽车销售商与某银行共同推出价值 3500 元的联名卡，凡在那家汽销商麾下各品牌专卖店持卡购车、修车、租车的顾客均可享受优惠，同时还可享受汽销商及银行各自拥有的其他商业联盟伙伴（如某超市、某餐馆等）的折扣优惠。活动推出后，立即吸引了社会各界的关注，媒体纷纷以“银企合作，开创商业联盟先河”为主题，对此活动进行了报道。霎时间，它们的合作成为了众车民谈论的热门话题。

初期活动，切实给彼此带来了不少新业务。而当汽销商的财务分析报告出来后，估算一下收益才发现该活动会让车商蚀本，那么这项促销活动无异于“亏本大甩卖”。于是，车商暗地里调高了各车型的价格，如此一来 3500 元的优惠便没多少实质价值了。活动中期，该活动受车民抵制的呼声越来越高，与此同时，活动所带来的市场业务锐减，再加上与那家银行的对接工作不到位，不必要的环节太多，顾客享受服务有诸多麻烦，而银行方面也嫌双方合作方面的账算不清，且工作量大，况且合作对自身的金融产品业务刺激不大，为此双方的合作激情开始降温，慢慢地陷于停滞状态，最终不了了之！

3. 症状诊断与医治药方

（1）症状诊断

1）**汽销商提供的配套硬件措施跟不上**。如银行刷卡机的数量太少，且内部的结算

程序烦琐。

2）**汽销商并没有真正推动合作方的金融产品及服务。**合作的那家车商并不热衷于帮助合作的金融机构推销其产品及服务，而只是一味地围绕自己的产品及服务打算盘。

3）**汽销商对成本的估算不准。**汽销商当时只是一时头脑发热，从而导致合作让利幅度的偏差，造成促销活动的虎头蛇尾。

4）**由于缺乏诚信的合作基础，双方担心各自客户资料的外泄，故彼此只注重发展新的外围的客户，不注重激活和共享各自保有的客户资源。**双方的合作有名无实，故其营销效果根本无法体现。

（2）医治药方

首先，双方必须对合作营销的概念、原则、操作模式及应注意的关键环节有全面而深刻的了解，在此基础上再开展联合营销方有成功的可能。

其次，双方应理解合作营销的概念、原则及操作模式。

1）**合作营销概念。**合作营销又名共生营销，即由两个或两个以上的企业联合开发一个商业项目（可以是短期的也可以是中长期），实现资源整合、优势互补、风险共担、利益同享。它以“竞争—合作”为基本的指导思想，将自身企业放置于社会经营的大环境中来考察并权衡企业自身的市场营销活动，认为企业的营销就是一个与消费者、竞争者、供应商、互补者、中间商、政府机构和社会组织进行有效合作的利益共享过程。

2）**合作营销的原则。**其中包含三项原则。第一，诚实守信、平等合作、互惠互利、价值共享原则。由于作为合作成员的各方企业或多或少存在各种差异性及资源的不对等性，合作起来难免会有各式各样的摩擦及碰撞，而在利益的分配上也很难做到均衡。而合作营销又必须要求促销活动的时间、区域、内容等方面的统一，因此合作营销需要多方的协同配合，这就相应地要求合作的双方或多方秉承诚实守信、互谅互让、诚恳相待的合作机制，开展联合营销，采取冷静、理性的态度分析投入产出比，以确保联合营销的成功。

第二，品牌匹配及产品或服务的兼容原则。合作各方的品牌地位必须大致相当，一线品牌对一线品牌，二线对二线，三线对三线，千万不能不自量力、一相情愿地“高攀”，或自轻自贱违心地“下嫁”。而且合作各方的经营宗旨和服务理念必须趋同，企业价值观也应保持一致，至少各方的企业文化不会相互冲突，并且还要求合作各方的品牌形象不会相互抵触。更为重要的一点是，各方的产品及服务具有互补性，如汽车销售商与汽车美容装潢商的合作、汽车销售商与保险金融机构的合作。

第三，目标市场相同或相近。合作各方应围绕自己所要争取的目标市场及目标顾客群开展联合营销，合作各方所确立的目标市场越相近，联合营销的效果就会越明显，因为相同的目标顾客群在消费习惯、年龄构成、区域分布、文化层次、经济收入等市场细分变量上保持着高度的一致性，从而为合作各方整合资源、集中突破、最大化营销创造了有利条件。

3）**合作营销的操作模式。**

水平型合作营销模式。该模式就是横向的水平化合作，如与其他行业的企业、政府部门、社会团体、大众媒体等联合举行的合作营销活动，如上海大众为了其新推出的车

型“领驭”，联合全国各大媒体在全国范围内举办了“十大风云人物”的评选活动就属于此类。

垂直型合作营销模式。该模式主要根据产业服务链或价值链的上下关系，联合行业内相关企业开展合作营销，如某品牌汽车厂商联合汽车工业协会、汽车改装协会等机构联合举办的改装创意大赛等就属于此类。

交叉型合作营销模式。该模式是指行业内各企业的竞争与合作。如某专门生产高档轿车的企业与某专门生产高档越野车的企业联合起来开展促销活动：凡使用此品牌越野车的消费者购买此品牌高档轿车时可享受一定的优惠，反之亦然！

赞助型合作营销模式。这种模式主要是合作的一方对另一方或另一方的某个项目或另一方举办的各种活动提供资源、物资、现金或其他形式的赞助，以达到扩大宣传、提升形象、树立品牌、占有市场的目的的合作营销活动。如某汽车制造商赞助2008年北京奥运会；再如某MPV厂商赞助博鳌亚洲论坛，该车被誉为大会指定专用车等。

联合型合作营销模式。该模式指的是合作双方共同举办，各自充分发挥各自的渠道及品牌优势，共同开拓市场，不存在以谁为主、以谁为辅的合作营销活动。

4）合作营销的关键环节。

寻找共同的利益。共同利益是企业间合作的基础，“双赢或多赢”是商业联盟的基石，单方或一两方的获利必然会违背双方或多方合作的初衷。

确立合作的目标。合作各方应从全局出发，统筹兼顾，明确各方共同的利益点，并以此作为大家共同的目标。

明确各方的权责。合作各方都有自己的经济实体，而联合营销讲究统一部署和统一行动，因此，合作前必须白纸黑字明确各方的责、权、利，明确后方可联合。

搭建合作的平台。合作双方或多方应建立“系统对接”的平台（包括客户管理系统、财务系统、营销管理系统等），以确保联合营销落到实处、执行到位，简单的、表层的合作必然会让合作本身流于形式。

建立对话的窗口。合作双方或多方应成立专项领导协调项目小组，研究和分析市场及应对策略，确保方案落到实处，并及时、妥善地处理在合作过程中产生的各种矛盾与冲突，在合作期间不断建立并巩固互信机制。

强化各方的培训。合作双方或多方应加强对各自工作人员的培训，对彼此的产品及服务应通盘掌握。

随机应变的合作。合作双方或多方应根据市场变化和客户需求，及时推出相应的产品及服务，而不是一成不变。

达成书面的协议。合作双方或多方应根据实际签署的合作书面协议或各种备忘录，以便合作双方或多方自律或信守合作承诺。

维护长久的关系。合作双方或多方的关系必须保持良好、稳定、持续，这样合作的多赢局面才能长久维持下去。

5）万不得已才做联合广告和捆绑销售。前段时间笔者与朋友在某家酒楼吃饭，吃着吃着某电信运营商的代表踱了进来，告知我们消费已到达可送电话卡的标准，只要填一下个人资料便可开通。我们才知道，原来是那家通信运营商与这家酒楼合作，凡消费

满100元便可送60元的话费，而事先这家酒楼的服务员并未告知我们此活动，看来双方的合作不够默契！

“联合广告、捆绑销售”已被许多企业用得炉火纯青，卖珠宝、卖手机、卖笔记本电脑的与卖汽车的捆绑，卖地产的与卖家电、卖厨具的捆绑，开酒店的与做通信的捆绑，甚至卖空调的与卖冷饮的捆绑。联合广告之所以会大行其道，是因为中国有太多正在成长的企业想“一夜暴富”，有太多的企业有贪小便宜的心理，攀附在一个知名且成熟的品牌上搭顺风车省钱又省力，何乐不为？而作为“车夫”的品牌则认为，多搭几个“小兄弟”，一来可收买人心，二来能突出品牌的差异性，增强促销的吸引力。如此你情我愿，最终会出现几种情形：**第一种，免费搭顺风车的“小兄弟”不领情，反倒咬“车夫”一口，说自己为“车夫”作了嫁衣裳；第二种，“车夫”认为“小兄弟”挤占其资源，喧宾夺主，令其鸡飞蛋打；第三种，“车夫”与“小兄弟”反目成仇，互相埋怨，从此不再来往！**

联合广告、捆绑销售只有在万不得已的情况下才能尝试，哪些情况属于被迫的呢？刚成立且运营困难的企业、屡次努力而市场份额依旧偏低的产品、市场营销手法陈旧俗套而又无新手段的企业等，而如果是“为图多快好省地发展自我”、没有投入概念或不愿意投入的企业采用“此招”，则有可能“在阴沟里翻船”。这就像搭乘公交车的原理一样，最后一个下车的人往往是“可怜”的，因为他的时间成本都被沿途提前下车的人耗尽了。

6. 文化营销

（1）**文化的定义**　古往今来，关于文化的定义众说纷纭、莫衷一是。霍夫·施泰德说：**“文化是人类思想和行为的信息，是解决问题的工具”**；爱德华·霍尔说：“文化差异是无形的，营销者若是忽视这些差异，将不仅伤及公司且伤及营销者的个人事业”；霍奇森说：“文化就像‘丛林’，‘丛林’虽难过，但是凭借努力和耐心却常常能赢得成功”。综合上述说法，可给文化下个定义：文化就是一群人共同拥有、认知并世代相传的价值观、宗教、符号、信仰和思维方式。

（2）**文化的分类**　从营销角度，文化可分为：社会文化（大文化），包括全球文化、中国文化及区域文化；行业（产业）文化；企业（品牌）文化；产品及服务文化；顾客亚文化等。

1）**社会文化**。社会文化是与广大群众的生产和生活实际紧密相连的，由广大群众创造的，具有地域、民族或群体特征，并对社会群体施加广泛影响的各种文化现象和文化活动的总称。广义上的文化指人类社会历史实践过程中人类所创造的物质财富和精神财富的总和；狭义上的文化是指社会的意识形态以及与其相适应的文化制度和组织机构。

2）**行业（产业）文化**。产业文化就是各行各业按照工业标准，生产、再生产、储存以及分配产品和服务的一系列活动。可从产品的工业标准化生产、流通、分配、消费的角度进行界定。

3）**企业文化**。企业文化是企业个性意识及内涵的总称，其能以企业的组织行为体现出来。企业文化具体是指企业全体员工在企业运行过程中所形成的、与企业组织行为相关联的，且事实上成为全体员工主流意识而被共同遵守的最高目标、价值体系、基本信念及企业组织行为规范的总和。

4）**亚文化**。亚文化又称小文化、集体文化或副文化，是指某一文化群体所属次级群体的成员共有的独特信念、价值观和生活习惯，与主文化相对应的那些非主流的、局部的文化现象，指在主文化或综合文化的背景下，属于某一区域或某个集体所特有的观念和生活方式。一种亚文化不仅包含着与主文化相通的价值与观念，也有属于自己的独特的价值观，而这些价值观是散布在种种主导文化之间的。**包括人种的亚文化、年龄的亚文化、生态学的亚文化等。如年龄亚文化可分为青年文化、老年文化；生态学的亚文化可分为城市文化、郊区文化和乡村文化等。**

（3）文化因素 **文化是人类欲望和行为最基本的决定性因素。**人类行为大部分是通过后天学习形成的，每个人从小到大在社会中通过其家庭和其他机构的社会化过程学到了一系列基本的价值、知觉、偏好和行为的整体观念。

亚文化群体的类型。亚文化群体的类型是指每一种文化都包含着能为其成员提供更为具体的认同感和社会化的较小的亚文化群体，如民族群体、宗教群体、种族群体和地理区域群体等。

社会阶层。社会阶层是指一个社会中具有相同的同质性和持久性的群体，它们是按等级排列的，每一阶层的成员具有类似的价值观、兴趣爱好和行为方式。

（4）中国社会与文化的结构分层 中国社会由下而上共分四个阶层，有各自的流行文化。

1）**流行粗俗文化、大众文化**。位于社会文化结构的底部，是草根阶层，包括失业者、退休者、蓝领及所有社会闲散流浪人士等，这一族追求的是廉价耐用的产品和实在的服务。

2）**流行大众文化、庞杂文化**。位于社会文化结构第二层，是主力劳动者阶层，包括普通白领、基层公务员等，这一类型的消费者看重商家提供的实在、实惠和实用的产品和服务。

3）**流行小资文化、精英文化**。位于社会文化结构第三层，是“中产阶级”，包括高级白领、专业人士、经理人、普通企业主、中级公务员等，这一消费族群追求品牌、品质和另类的产品和服务。

4）**流行高端文化、权威文化**。位于社会文化结构第四层，属于决策者阶层，包括高级企业主、高级专家及学者、文化精英、高级公务员等，他们讲求独特、优质、高品位、奢华的产品和服务。

（5）文化营销的定义

> 文化营销是指企业在营销活动中有意识地通过发现、培养或创造某种核心价值观念，并且针对企业面对的目标市场的文化环境采取一系列的文化适应和沟通策略，以实现企业经营目标的一种营销方式。

（6）文化营销的六大误区 由于对文化营销的曲解和误解，目前在我国各行各业开展的文化营销存在以下六大误区：

误区一：应激性差异化——被迫行为。其具体表现为，各企业在拼完品牌、拼完服务、拼完价格后，为了掌握竞争的主动权、实现产品和服务的差异化突围，于是被迫玩起了玄妙和低成本的文化牌，如玩起“他、她”男性车文化及女性车文化等。

误区二：促销贴金术——短期行为。为了“掩护”促销，让促销出师有名、堂而皇之，而又不至于伤筋动骨，不少企业巧借文化牌开展营销，文化促销一两周就结束了，如开展旅游文化休闲年买车送旅游等。

误区三：杂糅叠加、“油水分层”——机械行为。将文化很生硬地与产品和服务“拉郎配”，造成文化是文化，产品和服务还是原来的“自己”，文化渗透不到产品和服务中去，而产品和服务又找不到让文化融入的端口，最终弄得“油水分层”、不伦不类的，如针对红颜色车开展红歌比赛，完全没有诠释红色文化与企业红色车的内在关联性，一味地牵强附会“以红会红”，最终无法让文化“软着陆”。

误区四：金玉其外、徒有其表——肤浅行为。不少企业将文化引入产品和服务中来，文化外壳很华丽，但底蕴却不足；文化架势很庞大，但是文化张力却很弱，最终空壳文化飘然在上，而且，喧宾夺主。如某车企开展食品安全系列文化论坛，虽然食品安全主题紧扣时势、旗帜鲜明，很吸引人，但是企业所统筹组织的系列食品安全文化普及却轻描淡写，最终弄得虎头蛇尾。

误区五：凭空捏造、颠三倒四——人造行为。这类企业既不在社会文化背景、特定文化事件上做文章，也不在企业文化上做文章，而是出奇招——利用“假大空”、猎奇的手法来进行文化营销，如某企业为烘托本非名贵的车型的档次，推出了天价车型，并以此为由开展所谓的“奢华文化”营销。

误区六：有头无尾、不了了之——投机行为。这类企业开展文化营销或为标新立异进行新闻炒作，或是被迫跟风，在还没吃透文化营销的精髓和要义的前提下，就开展文化营销，往往是虎头蛇尾、雷声大雨点小。

（7）如何开展文化营销　决定文化营销成败有三大基础因素。成功的汽车文化营销应既能很好地适应特定的本土社会文化背景和环境，又能很好地融入具有时代特征的、特定的文化事件以及符合汽车品牌的个性和品牌文化的建设路径。

基础因素一：放眼寰宇、时空交错，适应社会文化背景和环境。

社会文化背景和环境包括物质文化、社会制度、人和宇宙、人与自然、科技、哲学、美学、宗教、语言艺术等。文化的根基是人文，而人文是融入国家、民族和文化的大背景中的。成功的汽车文化营销应能很好地适应特定的本土社会文化背景。**文化营销属于企业的一种微观活动，它将本土的文化模式、民族的发展历史、传统观念、价值观念、语言行为等融为一体，在民族文化的基础上进行文化营销。**将企业形象、产品品质与贴切的文化内涵融为一体。例如，东风雪铁龙举办的“龙行天下——富康体验之旅”和“龙腾天下——爱丽舍中华民居行”均结合了中国灿烂的民族文化和欧洲浪漫主义的人文关怀，具有浓厚的人文色彩和文化底蕴。再如上海通用君威品牌的形象广告，就是从中国古代哲人和思想家的“仁与智”“山与水”“动与静”的文化观念中汲取精髓，提炼升华并注入当代君威“动静相宜”“仁智合一”的品质中，正如其广告语所宣传的“心致、行随、动静合一”。诸如此类、不一而足。

基础因素二：立足当下、宽题窄做，融入特定的文化事件。

汽车文化营销作为一种市场性、价值性和公益性交相辉映的综合性活动，总是大张旗鼓地反映时代精神和恰到好处地传递企业的产品和服务资讯，在弘扬中华文化精神的同时，也不断根据时代的变迁牢牢把握住社会需求和市场机会，从而实现多赢的局面。如 1999 年和 2000 年，中国国家领导人和法国总统于互访时共同商定了中法互办文化年的活动——2003 年 10 月 ~2004 年 7 月，中国在法国举办文化年；2004 秋季至 2005 年 7 月，法国在中国举办文化年。这是中华人民共和国成立以来规模最大的一次中外文化交流活动，东风雪铁龙利

用中法文化交流年活动，举办了“东风雪铁龙中法文化年——心动·人动·感动”活动。从“法国红酒鉴赏会”到“法国风情之旅”，再到“寻找超级节油王”、发短信赢取门票等。借助文化年活动，企业全方位且立体地诠释了中法文化融通的理念，并让东风雪铁龙系列汽车植根于中法文化的土壤之中。再如，一汽大众奥迪品牌专门为电影《我,机器人》制造的 RSQ 跑车借着此部电影在全球的热播做了一次巡演；当年，新款凯迪拉克在北美刚一上市，就随着《黑客帝国Ⅱ》的热映获得了巨大成功；2001 年，张艺谋的《英雄》剧组买了 1 辆且租用了 6 辆雪佛兰，利用名人效应，雪佛兰设在北京的一家 4S 店当月的销量就翻了一番。再如奇瑞汽车通过“植入”电视剧《摇摆女郎》进行文化营销。据奇瑞销售公司介绍，《摇摆女郎》中胡兵主演的“海龟”医生将开一辆“东方之子”，而孟广美扮演的角色将驾驶“旗云”。奇瑞销售公司的员工说：“把人物的特征与产品结合起来。影视作品中的明星可以成为我们的意见领袖。在消费者日益对信息麻木和对硬广告抵触的情况下，在影视作品中传达产品的特质是一种主动的传播方式。”

还有就是 2005 年，“福田汽车助力中国航天事件”被评为十大文化营销事件之一。当时，福田汽车获得了酒泉卫星发射中心授予的“酒泉卫星发射中心飞船及卫星运输选用车辆”的荣誉，成为唯一一款承担“神六”运输任务的国产品牌，福田凭借助力“神六”运输，在商用车领域打造出了“航天品质”。

最为引人瞩目的是，2011 年，在中国共产党建党 90 周年之际，上海通用凯迪拉克作为鸿篇巨制的电影《建党伟业》的“首席商务合作伙伴”闪亮登场，在《建党伟业》全球首映庆典中受到隆重推介，再次彰显了凯迪拉克汽车卓越且不同凡响的品质。通过融入特定的文化事件而进行的汽车文化营销活动举不胜举，但它们成功的背后就在于“引产品入文化”，产品与文化融为一体。

基础因素三：文化切入、导向产品，符合汽车品牌的个性。

众所周知，汽车产品品牌对于汽车企业来说至关重要，汽车品牌是企业和消费者之间的关系，从消费者角度来看，选择就意味着表达一种品牌主张。不同的汽车品牌具有不同的个性，例如，奔驰、宝马、凯迪拉克是不少成功人士的首选，凯越 HRV 是崇尚健康、休闲和活力的年轻都市新锐之车。凯越 HRV 以“活力激扬”为品牌诉求，着力打造两厢车、空间大、外形时尚的“卖点”。凯迪拉克主要针对私企老板、律师、高级管理者等独立自由的人，有张扬的个性，以彰显自己的身份地位。

汽车品牌有无竞争力、能否成为名牌，不仅仅取决于卓越的产品和服务品质，还在于品牌是否具有丰富的文化内涵。擅用品牌个性文化策略是汽车企业创造名牌优势的关键。如宝马为进一步提升品牌价值，2001 年时在北美分公司不惜重金，集结了 8 位世界级的一流导演，拍摄了 8 部超炫的广告短片。每一位导演都拍摄了独立的作品，这 8 位导演的 8 部广告短片都以鲜明的个性风格体现了宝马汽车的优越特性。2011 年，宝马还与《中国经营报》合作开启中经智库，举办“BMW 中经智库全国行——问道十二五高峰论坛”系列活动。

我国本土品牌奇瑞通过个性化的营销塑造，形成了独特的品牌价值和文化归属感。如 QQ 的名称与网络文化的依附性。价值定位是时尚文化，在业界普遍以“性能价格比”作为汽车宣传定位的重点，这种时尚个性化的产品形象定位，突显出形象的识别效能和宣传效果，在社会上造成了特立独行的个性化拓展，在消费者群体中产生了强烈的价值认同和品牌认可程度。在汽车文化节期间，QQ 大范围发行了一本命名为《I-Q》的车友杂志。杂志内容

大都以表现汽车文化及“Q”族文化为主，囊括了以汽车改装、车友会介绍、车主访谈、时尚消费、产品综合信息等为内容的各大精彩栏目，是一本兼具可读性与实用性的时尚小刊物。而这一车型，也借助于一系列的个性化汽车文化营销手段与传播策略，成为时尚个性一族表达自我个性的时尚符号。

实施文化营销的两种方式：

> 文化营销的两种方式
> 1）顺应型文化营销（又称因势利导型）
> 2）主导型文化营销（又称创造性引导型）

1）顺应型文化营销（又称因势利导型）。即通过发现、甄别和培养价值观念与企业相似或相近的某类顾客群，并将这些价值观念整理提炼，使之条理化和系统化，进而扩大以企业价值观念为策源地的文化营销的影响范围和影响人群，然后通过产品与服务等“媒介”与顾客取得共鸣与共振。这种方式的出发点在于消费者的价值取向，企业通过缜密的市场调研来发现和甄别消费者的价值取向，然后再加以培养，最终形成企业自身的核心价值观念。

2）主导型文化营销（又称创造性引导）。即企业自身为了适应社会的发展和构筑竞争优势而创造核心价值观念，进而唤醒、影响、教育、引导顾客的消费行为，实现文化营销的系列过程。企业在满足社会经济发展的需求和寻求新的利润增长点的驱动下，创造性地提出自身的核心价值观念，并将它物化到具体的产品、服务以及品牌形象和企业形象当中，从而构建企业的核心价值；同时，企业将其作为诱发因素，来影响或引导消费者的价值取向，创造出消费者的新需求，实施蓝海策略，开发新产品和新服务，发掘新市场。

实施文化营销的四个层次：

> 实施文化营销的四个层次
> 1）产品文化营销：文化营销的核心价值观念的载体
> 2）品牌文化营销：突出品牌个性、强调品牌内涵、增强品牌感召力和渗透力
> 3）企业文化营销：在营销中充分体现企业的文化理念
> 4）个体文化营销：主要围绕与消费者血脉相连的个体文化来开展。

3）个体文化营销。

> 个体文化（消费者文化）营销要诀
> 首先通过对消费者的进一步细化和分析，再结合产品和服务的属性特征，将两者的共性提炼出来后合二为一。
> 其次，在开展宣传销售及售后系列服务时，紧扣“三大符号”对号入座，直透消费者的心田，从而实现“不销而售”。
> 最后，再把具有相同特点的消费者合并成为一个族群，为其提供相应的整个产业链的服务。

汽车文化培育的方向大致有以下几种：

1）与车密切相关的**“养车文化”**（包括基本养护、节能降耗、故障排除知识等），这适合所有类型的车，也适用于所有车主。打造这种文化主要是为了降低消费者对养车成本的顾

虑，切实为消费者的切身利益考虑。

2）与车相关联的**“用车文化”**（主要是自驾车旅游），主要倡导汽车不仅仅用来代步，更为重要的是用来“看风景、看世界”，在自驾出行的同时还能练练车技、磨合一下汽车（对于新手、新车而言）。因此，适当、适度地设计各种自驾旅游路线是关键，说透了就是“用车文化”里融入了旅游文化。

3）把车看做“成人玩具”的**“玩车文化”**，主要是用车来越野、漂移或做远程的跋涉、拉力（如自驾车游全国，如开展广州—拉萨，哈尔滨—乌鲁木齐等线路沿途各种复杂地形的驾驶体验等）。当然，“玩车一族”必须是专业级选手，对车驾轻就熟。

4）开展车以外的**“综合泛文化”**（包括“养车、用车、玩车”文化在内），如成立“亚文化社区”和“汽车文化俱乐部”等，组织车主打高尔夫、钓鱼、品茶、品红酒、当义工、做志愿者、从事一系列慈善公益活动等。当然，还少不了各种经贸交流和研讨等商务主题的活动，集社交、商务、健身、养生、修心等为一体的“综合泛文化”才是汽车文化的灵魂命脉。

培育好了汽车文化才能吸附更多的消费者，今后消费者的满意度和忠诚度不再仅仅靠汽车的“硬服务”（卖车、修车等）来维持，更为关键的是靠“软服务”（汽车综合泛文化）来实现。也就是说，今后在一、二线城市，**消费者买车的动机之一不再单纯是购买一个“大件”，更多的是谋求一种“归属”（希望通过买某品牌的车加入某社团），因此他们在买车时会千方百计地打探该品牌有没有“综合泛文化”、其汽车文化培育的能力如何等问题。而看重“归属”的终极目标是能找到“归宿”，现今社会时空交错、无限延展，大众都希望自己能置身于一个“多维空间”中，在里面工作生活兼容、公私兼顾，社交、商务、健身、养生、修心、乐活全程贯穿，直到永远。**因此，这就给在一、二线城市经营的车商带来了无限商机，同时也提出了较为严峻的课题——如何提高自身培育“综合泛文化”的能力。这一挑战将催生全新的“**汽车文化策划师**”职业（它不同于目前车商们的市场、策划、客服部门的从业人员，它要求的素质将更综合、更全面）。

经典案例

开业伊始，汽车4S店巧打文化牌

——开业前需准备的“真功夫”

通常，许多汽车4S店开业前都把绝大部分精力花在以下方面：

1）土地租用的谈判、签约（主要是与建店所在地的“地主方”沟通协调，它们或是街道办、或是村委会、或是废弃工厂办公室等）。

2）地上建筑勘察、测绘、申报、设计、施工、验收（主要是与当地的建筑设计规划部门的交往）。

3）设备（维修及办公）的申购（主要是向品牌授权厂家定购）。

4）专卖店开业需要的人员配置（涉及人员招聘、培训等）。

5）其他。

上述各项工作忙下来就需要3～5个月，甚至长达半年以上。

自汽车4S店运营模式普及以来，大江南北的4S店开业前的准备整齐划一、千篇一律，

为建店而建店、为开业而开业！

而这盛行的传统做法终于在去年被“撞击”了一下，某地区的某品牌4S店在统筹兼顾，做好同行通常做的开业前的各项工作的基础上，大胆尝试、勇于创新，他们把更多的精力用在了文化组合营销和宣传推广方面。

推陈出新、另辟蹊径——某品牌4S店开业前的匠心独运

1. 背景回放：项目启动、群魔乱舞

某地区某品牌4S店计划于2006年8月开业，而按厂家的要求，从建店筹备到开业至少需要3~5个月时间，这段时间只用于“常规运作”？专卖店筹备小组的成员脑门上不约而同地打上了这个大问号！

再来审视一下汽车行业的形势：他们发现2003~2005年中国的车市一直处于低速增长、竞争惨烈的状态，他们相信2006年中国的车市更有一番恶战，新车型、新技术将会出现，届时车商将进行综合实力的比拼，优胜劣汰。作为高端轿车领域霸主的某品牌也将经受同样的考验。采用常规手段以及没有系统的市场推广必然会导致该项目运行的高风险性！

再来分析一下当下的情况，他们所处的地区经济发达，拥有该品牌汽车的车主不在少数，该品牌汽车维修的保有量较为可观，而在他们获得厂家授权作为该地区该品牌唯一4S店前，该地区的该品牌销售服务被各方“势力”切割占据，较为涣散，当地的该品牌车主没有“归宿感”。尽快结束这种化整为零、各自为政、群雄混战的销售及售后服务局面迫在眉睫。

因此，作为该地区唯一的该品牌4S店的开业必将备受社会各界的关注！如何在开业前做好相关的宣传铺垫工作？如何在专卖店开业后迅速打开市场，缩短开业后销售及服务的预热期？当务之急就是未雨绸缪，在筹备阶段，开展行之有效的前期市场宣传推广就显得尤为关键。

2. 市场研究：知己知彼、应变制变

问题点和机会点

（1）问题点　**某品牌以往存在以下的问题：**

1）**广告宣传**。由于是较为成熟的产品，厂家的广告宣传力度和密度不够，宣传方式单一，与经销商及消费者的深度接触不够；另者，以往的宣传大都是“以硬带软”，没有渲染品牌的爱心文化及其他相关内涵。该品牌汽车定位于某一种形象——以“公益文化”的形象出现，给人以亲和力。

2）**市场竞争**。企业及个人用车方面主要受奔驰、奥迪、雷克萨斯等车系的影响。

3）**意识观念**。消费者对该品牌轿车有“暴发户车”及“女老板车”的概念，观念还存在局限性。而且，无论有无文化，只要有钱谁都买该品牌的汽车，无形中让其沦落为“俗产品”，商务用车的形象还未形成！另外，业界长期流行“开××、坐奔驰”的说法，这也让老板们不愿屈身开该品牌汽车，而只想尊贵地坐奔驰。

（2）**机会点**　“新品质、新价位、高享受”理念的推出，实现了该品牌由私家用车向商务用车的转变，拓宽了该品牌的销售渠道。

1）**新品质**。其主要体现在动力性增强、安全性提高、环保达标、多项重大改进等

方面。

2）**新价位**。该品牌的市场价格与国际接轨，与同类车型相比极具竞争力，能很好地满足国人的需要。

3）**高享受**。该品牌轿车将成为地位和成功的象征，有名者风范，按东方人驾乘理念设计，舒适性好、稳定性强、品牌价值高。

经过市场部门与营销策划专家的共同研究，决定采用行之有效的营销理念和宣传手段进行该品牌的宣传促销活动，以配合厂家在该地区的市场拓展，并根据市场拓展的推进情况，分阶段、按步骤地开展各项广告宣传及促销活动。

3. 营销策略：避实击虚、虚实相生

（1）整合资源、为我所用、推广目的　借助某品牌的成熟品牌效应，编织外部的合作资源(媒体、商家等)、收集客户资料并垂询其需求，创建“爱心会”（俱乐部），迅速打造“某地区某4S店”的品牌，培养品牌亲和力，为其日后的销售及服务做铺垫。

（2）环环相扣、组合传播　该项目的市场推广活动共分为三个阶段：

第一阶段(造势,5～6月)：立体宣传——用户回访、公关活动

通过问卷调查等方式，在该地区开展“品牌产品及其服务市场调查”，或在该地区的大型商业广场举行“品牌发展历程大型图片展”，或在该地区的某五星级酒店国际会议厅举办“车主座谈会暨爱心会筹备发布会及记者恳谈会”等，并邀请新闻媒体和客户共同参与，目的在于迅速提升该4S店的知名度，宣传其作为该地区唯一的品牌销售服务代理商的概念，密切企业与消费者和新闻记者的联系，加强与外界的交流与合作，实现资源共享和优势互补。

第二阶段(借势,7～8月)

1）文化营销——爱心会。创建“爱心会”，成立爱心会当日，邀请十位当选的爱心车主到现场谈谈其亲身经历，再次强调俱乐部成立的动机，制造新闻看点；并着手宣传和预售“爱心会”会籍的工作。

爱心会成立后再多组织几次由车主参加的“爱心”系列公益活动。

2）体验营销——试乘试驾。与厂家沟通，让其提供试乘试驾的样车，然后进行“试乘试驾”活动，加深消费者对该品牌新品质的认识。同时，每月组织两次免费试乘试驾活动，并全程跟踪报道。周六、周日可在黄金地段，如某广场(或一些大型的连锁楼盘)举行试乘试驾活动，并收集客户资料。

第三阶段(攻势,8月28日)：新店开业——销售售后、双双飘红

配合开业，做好该品牌以往用户的全程售后跟踪服务，力争开业后销售与售后业务“双双开门红”。

8月28日：专卖店正式开业

开业当天，前来赏车买车的客户络绎不绝，到维修站进行维修保养并加入爱心会的车主更是数以万计。车商借助新店开业，由该品牌4S店的客户服务部专门对该品牌的车主提供全程跟踪服务，为客户建立档案，定期通过电话跟踪、网上回访、邮寄函件、培训座谈、免费维修保养(免费检测项目包括发动机、底盘、四轮定位、车身、空调)等方式保持联系，培养顾客的忠诚度，以旧促新！

另外，该车商充分与当地的旧机车交易中心合作，开展新旧置换系列促销活动，拓宽了客源，刺激了销售。

由于一系列未雨绸缪、虚实相生的整合营销传播活动，该品牌4S店开业后的运营相当顺畅，取得了良好的经济效益。

推广点评：营销需要创新

这是营销推广的一次创新尝试，该系列推广活动未雨绸缪，“以旧(车主或汽车)促新(车主或汽车)”“以售后促销售”“以公益促文化”“以宣传促开业”，避实击虚、虚实相生，彻底扭转了商家们“开业后再宣传推广”的被动做法，利用专卖店开业前的空当时间，边筹备边宣传，巧妙借助品牌深入人心的特点，利用品牌文化倡导爱心公益计划，对该地区的该品牌车主及潜在用户进行整合营销传播，收到了极为显著的品牌宣传效果和经济效益。

相关链接

车知女人心

在经济飞速发展的今天，女人在社会的各个层面都发挥着重要的作用，在购车方面的主导权也越来越大。根据相关调查研究机构的资料显示，中国女性购车的比例每年快速递增，购车比例接近四成。在美国，新车买主中有49%为女性，女性甚至影响着80%的家庭购车决策；在欧洲，30%的新车买主为女性；在日本，女性驾驶的轿车已占国内轿车保有量的35%。

从女性购车的比例以及家庭购车的决策权来看，车商们不得不考虑一下女人在购车时，她们在想什么？

女人购车的五大特征：

(1) **关注外形和内饰**　大部分女人都更感性一些，买车如同买衣服一样。首先是车型要喜欢，然后是颜色要亮丽，还有内饰的做工和功能性要完美，如果有一些贴近女人的设计，如遮阳板上带灯的小镜子、能放零钱的小隔段、放鞋或者化妆品的盒子，这些都非常能吸引女人的目光并赢得她们的好感。

(2) **对优惠很敏感**　女人购车的时候，对于价格优惠有着特别的敏感度，如优惠的幅度、大小，是否还有优惠的空间，或者还附带赠送什么装饰礼包。她们询问的仔细度通常让销售顾问招架不住，而车辆的使用成本、维修成本早已经纳入了她们的如意算盘中，成为选购车辆的标准。

(3) **青睐便捷的操作模式**　或许女人天性中对于机械操作就比较模糊和畏惧，所以自动挡、导航仪、可视倒车、雷达自动泊车等功能都能得到她们的喜爱，而这些配置往往要多花不少费用，而女人宁可要这种便捷，也不愿意把精力都花在不停地换挡、无数次地停车入位这些烦琐的事情上。

(4) **大空间更重要**　女人天生就喜欢购物，除了能够保证代步、购物，后排空间和后备箱大小也会考虑周全，这样使用的时候才不至于感叹物品多、空间小了。

(5) **配件装饰需要安全健康**　很多女士买车时的第一件事情就是看新车里的饰件有无

刺鼻的异味，车厢里是否干净、是否卫生，车内的各种配件摆放得是否合理。

女性购车建议(车价10万~20万元)见表2-24。

表2-24 女性购车建议(车价10万~20万元)

女性类型	推荐车型	性能特点
职业知性型女性	一汽大众新宝来、上海大众朗逸、别克英朗GT、第六代高尔夫等	操控稳定、底盘扎实、动力强劲，加速性能好，做工精细、坚固安全
温柔浪漫型女性	上海大众新POLO、一汽丰田花冠、斯柯达晶锐、丰田雅力士、Smart、飞度、东风标致307等	做工细腻、人性化、亮点多、噪声低、驾驭轻松
勤俭持家型女性	海马骑士、比亚迪F6、奔腾B70、荣威550、荣威350、吉利帝豪EC718等	价格便宜、宽大舒适、实用性强

7. 公益营销

企业行为与社会需求矛盾冲突的体现：一是企业的经济目标与社会责任目标之间的冲突；二是企业消耗资源与环境保护之间的冲突；三是企业提高生产率与充分就业之间的冲突；四是企业的盈利要求与消费者利益之间的冲突。

（1）**公益营销的定义** 以满足社会公众利益为出发点而进行的切实对社会、对大众长期起到一定影响和积极作用，并在此前提下企业获得相应的社会效应和市场回报的一系列营销活动。公益营销的关键在于其动机是满足社会公益，而采取行动的最终结果是卓有成效的，即满足了社会和大众的需求，而且这种满足不是短平快的，而是长远的。当然，公益的最终目的是达到先满足社会及公众利益，后取得显著的经济效益，这是公益营销的“一体双面”。

（2）**公益营销的种类** 从切入的范围和受益的对象来分，**公益营销可分为社会公益类(主要是配合全社会建设生态环保家园，做到节能减排)、民生公益类(如捐资助学、扶危济困、出资出物援助养老院等)；从切入的方式来分，公益营销可分为直接公益类和间接公益类(包括技术革新、知识传播等)**；在这里着重阐述社会公益营销，其包括以环保为核心的绿色生态营销和以安全为主导的企业责任营销。

社会公益：紧扣社会时势热点、焦点，及时回应，出资满足社会需求，如上海通用选择环保与业务并举的可持续发展战略，已投入近百万美金用于崇明东滩自然保护区的建设。此外，包括奔驰、宝马、上海大众、东风日产在内的多家车商近年来也在环保营销方面大做文章。社会公益营销还体现在，国内外各大汽车厂商当发现车辆自身存在的隐患时制定的紧急召回策略，例如，由于制动有问题，丰田公司在全球实行召回政策。

（3）**环保营销** 构建可持续发展的和谐社会，必须发展绿色能源、节能减排，以加强环境保护，提高人们的环保意识。环保营销的开展有助于环保意识的提高和培养，借助现代化的营销手段和方法，政府一方面可以在分析民众需求的基础上开发、研制、生产合理的环保产品；另一方面，可以在区分目标对象的基础上有针对性地开展沟通策略，通过大众传播媒体策略、口碑传播策略、树立典型策略和事件营销策略等方式培养其环保观念，规范并强化企业及消费者的环保行为。

1）环保营销的驱动力。“环保营销”的核心驱动力来自政府、企业和消费者。在这个

组合体中，三方共同发力，共同推动环保营销，使其风靡全球。缜密分析，其实环保营销对于三者均有着不可替代的利益诉求。

首先，在政府方面，各国政府近年来都将环保作为一面旗帜，不遗余力地推进环保营销的进程，在很大程度上，环保已成为政治活动和争取利益共同体的筹码，以获得国际社会的支持；另一方面，各国在环保治理的责任分配上展开博弈，尽量争取减少在环保上的职责和投入。另外，环保营销对内也极具政治价值，它是可持续发展的价值选择，也是构建和谐社会的理论基础，最终体现为人与自然、人与社会的和谐发展。

其次，对于企业而言，发展绿色能源并且节能减排，一方面可以赢得政府的支持，包括免(减)税、政策优惠和资金补助等；另一方面，环保可以提高产品的差异化及卖点，在市场上似乎环保就是高科技的代名词，还可以体现企业良好的商业道德和企业社会责任，形成较好的消费者口碑传播，从而一举多得。

最后，消费者在强大的舆论和媒体攻势下，开始由被动接受变为主动行动，而且消费者确实体会到了环保给自己带来的实惠和利益，最明显的就是使用环保动力汽车省油所带来的省钱。

此外，在倡导绿色环保的声浪中，国际绿色环保组织也是促进中国环保营销发展重要的主力军，他们在推动环保在公众心目中的认知、改变公众的生活习惯等方面作出了积极的贡献。

> 我们要区别对待“虚假环保营销”和“特殊行业的环保营销”

2）企业如何开展环保营销。首先，企业要主动树立公益营销的意识，变被动为主动，积极投身到环保营销的事业中去。国内企业对于环保营销的追捧的动机往往有两种：其一，为了实施差异化战略，抢占市场份额，赢得消费者，寻求市场突破点而大打环保牌，但产品本身并没有真正的环保功能，有很大的夸大成分；其二，部分特殊行业，如石油、化工等企业，为了获得国家的政策支持，同时也为了适应市场的变化，需要加强对外的公关宣传，而环保无疑是一个同时能赢得政府和消费者的最佳选择。这两种情况称之为“虚假环保营销”和“特殊行业的环保营销”，这都不是真正意义上的环保营销，不可能长久地维持下去。当然也不排除切实有真正以环保作为企业的发展理念，长期坚持环保研究投入、不断开发环保节能产品的环保型企业，但是，总体数量相对于前两者而言就微乎其微了。因此，企业应责无旁贷地将发展环保营销列入企业的使命中，同时还要从企业自身的角度出发，确立科学的发展战略及制订切实可行的环保营销行动方案。

> 企业环保营销战略如何选择
>
> ① 企业所处的行业是否适合开展环保营销
>
> ② 如果适合，带来的经济利益是否足够大
>
> ③ 在带来经济效益的同时，能否带来社会效益
>
> ④ 社会效益是否可以有效提升企业形象以及品牌的知名度和美誉度
>
> ⑤ 企业是否有足够的资金来保证相关的研发和营销投入
>
> ⑥ 企业是否拥有相关的人才或者已经储备了相关的人才
>
> 如果企业对于上述问题的回答都是肯定的，那么企业就具备了进行保营销的客观条件。

企业的环保营销行动方案：

> 企业的环保营销行动方案
>
> ① 环保产品研发：首先，必须和传统产品形成较为鲜明的差异；其次，环保产品的含金量要高，具有核心竞争力，必须设立较为明显的技术壁垒，不能轻易地被复制或模仿；最后，环保产品作为消费品，企业还必须解决其成本的问题。
>
> ② 环保营销推广：环保营销是一个系统工程，涉及企业形象传播、产品推广和企业公关行为等。

1）**形象传播**。企业一旦确立了环保型的企业战略定位，其所有的形象传播策略就必须围绕战略定位进行塑造及传播，而且自始至终贯穿于企业所有的战略传播中，从而增强公众和政府对于企业的认知，树立良好的美誉度和知名度。**形象传播具体的形式有几种：系列企业形象广告、赞助环保公益活动、设立公益环保基金、发布企业社会责任报告、环保事件营销、企业公关软文传播**。福特公司就是利用环保公益来树立企业良好声誉的典范之一，福特1983年起开始在英国举办环保公益活动，设立“福特汽车环保奖”，该奖于2000年进入中国，是目前世界上规模最大的环保评选活动之一。这个奖项旨在奖励环保工作者及相关组织，通过普及环保概念来增强人们的环保意识以及养成保护地球的良好生活习惯。此奖项表面上与汽车并无紧密联系，却得到了把环保纳入社会发展重要指标的世界各国及地区的一致肯定和赞誉，从而间接提升了福特品牌的美誉度。更重要的是，其对于环保几十年如一日的坚持和奉献，为当今全球环保事业树立了典范。再如作为北京奥运会汽车赞助商的一汽大众也在充分利用契机，在汽车行业率先倡导“绿色”风，并对北京“绿色奥运”的理念进行多方面的推广与配合。自2007年底开始，一汽大众就开启了名为“绿色·为奥运而动”的计划，巧妙地将奥迪品牌的绿色科技、车型和驾驶理念传递给消费者，并推出了更多具备高效能源利用技术和环保概念的车型。作为这一计划的延续，2008年3月，一汽大众组织的环保公益活动“绿色驾驶·菁英训练营”首先在北京开始，活动通过在网络上征集参与者，并请最终入选的参与者与奥运冠军一起驾驶奥迪环保车，不但对节能环保意识和绿色驾驶技巧进行了推广，而且通过公益话题与消费者进行了品牌互动。此外，作为环保型汽车领头羊的丰田汽车以及本田汽车，也在大力开展这方面的研发和推广营销，除了不断研制新能源汽车外，市场上也随处可见其针对环保做出的系列活动。东风本田在三亚、九寨沟、内蒙古等地举办了一系列环保活动，在自己品牌的车主中抽取参与者进行海滩污染清理活动、植树、慈善拍卖捐款等，与东风本田在工厂建设上重视环保工艺，以及在汽车生产上致力于节能减排一同进行着“绿色”宣传。而广州本田则从2005年就启动了“绿色特约店”建设计划，并在2006年年底正式挂牌，通过在渠道终端的影响上向消费者灌输“绿色”概念。

2）**产品推广**。环保产品的推广比传统产品更为复杂，在公众还没有普遍认知和认同的情况下，其推广需要更多的技巧，需要突出产品的独特卖点和利益点，强调产品更实用、省钱，而不单单是环保节能。与此同时，还必须强调产品的功能性，产品的性能并不会因为环保而降低，蝉联国内汽车销量冠军的上海通用利用环保公益营销的有效途径不断巩固自身的优势地位，2008年伊始，上海通用汽车启动了“绿色战略”，将2008年的第一个重要战略确定为“绿动未来”，希望以此来表现企业重视环境和消费者的责任感。于2008年发布的别克君越混合动力车，也是上海通用希望打开新能源汽车消费的第一步；除此以外，上海通

用还设定了一项中长期计划，包括 2009 年至 2012 年陆续推出 11 款高科技发动机，在 2012 年后实现完全无污染的氢动力汽车，以及打造涵盖产品研发、供应系统、销售、服务等全部流程的“绿色营销服务体系”等，将“绿色”营销作为企业的一项长期战略贯彻下去。

3）**公关活动**。由于环保产品涉及政府及相关组织支持的问题，企业在做好产品和营销的基础上，还必须得到政府的扶持和政策支持，这时的公关就显得尤为重要了，因为可以为企业带来较为实惠的经济效益。如 2010 年宝马汽车组织京、津两地的三十余名车主探访玉树师生，并将“绘画大礼包”送到孩子们手中。当天正值“教师节”，车主们不仅向在场的玉树教师呈上了节日礼包，还与孩子们一同在现场作画，并将绘画作品赠送给老师以感谢师恩。据了解，在 2010 年 8 月启动的“2010 宝马儿童绘画比赛”中，每一站活动的现场都设立了“绘画大礼包”认购环节，号召车主为玉树地区的孩子们奉献爱心。继此次探访之后，宝马爱心基金本着务实、创新、持续性和平台作用的原则，还将陆续向在石家庄等地异地复课的玉树学生捐赠“绘画大礼包”，为需要帮助的孩子们带去温暖。此公益行为获得社会各界的一致好评，同时也昭示了大爱无疆的事理。

（4）**安全营销**

1）安全营销的定义。

> “安全营销”有两重含义：
>
> 一重是指厂家制造生产的商品的技术成熟、品质合格，能完全达到安全使用的标准，在投入消费领域前经过了多道安检工序，产品无任何瑕疵、危险隐患等问题。
>
> 另一重是指消费者能正确使用“安全产品”，特别是在使用可移动工具类的产品(如汽车、电钻等)时，能正确操控，使用方法得当、具备较强的安全意识和公德意识，在物尽其用的同时，又不至于给自身或他人造成伤害。

安全的产品是“安全消费”的根源，而安全消费必须要有安全的产品才能实现。特别是在汽车领域，“安全制造”“安全消费”的问题体现得更为明显和突出。

2）开展安全营销的要点。

> 首先，在原材料采购方面严把质量关，在生产制造环节建立层层测试、把关的机制。
>
> 其次，建立完善的产品生产研发档案体系，对各款车型进行持续的跟踪测试，一旦检测出问题立即召回。
>
> 再次，在维修保养环节，对车辆的安全状况进行科学缜密的分析，及时排除隐患。
>
> 最后，对消费者进行汽车正确使用、安全驾驶的宣传培训，树立消费者的安全消费意识。

相关链接

上海通用获中国汽车环保安全营销奖

随着连年产销量突破千万元大关，中国汽车业已经从“先入为王”发展到为“营销制胜”的时代，以大勇、大智、大美为主题并贯穿始终的中国汽车营销奖应运而生。

2010 年 1 月 20 日，凤凰网汽车频道主办的第二届“中国汽车环保安全营销奖”颁奖典

礼盛大举行，经过凤凰网亿万名网友的初评、专业评选顾问团队选拔及50位专业媒体主编的打分，上海通用“绿动未来战略”获得中国汽车环保安全营销大奖；日产汽车“安全与环境科技巡演”、PSA启动“儿童交通安全训练营”获入围奖。清华汽车工程开发研究院常务副院长、汽车安全与节能国家重点实验室副主任宋健向上海通用汽车公共事务及传播高级经理宋韫颁奖。

经典案例一

选择可持续发展　通用汽车环保与业务并举

全球汽车业界领袖——通用汽车，积极投身到“科学保护崇明，科学发展崇明”的绿色环保行动中。迄今为止，通用汽车已投入近百万美元用于崇明东滩自然保护区的建设。在通用汽车的眼里，保护自然环境与发展业务本是一体两面！

环境保护与经济发展相生相长——通用汽车的环保之道。

在2007年举行的“跨国公司与中国环境保护”高层论坛上，通用汽车向社会各界阐明了自己的环保理念：环境保护和经济发展是一个整体，两者完全可以和谐同步发展，更可以是一种相互促进的关系；企业需要建立可持续发展的价值观，跨国公司更应以主人翁的姿态参与环境保护事业，为创造一个人与自然和谐相处的世界贡献更多力量。该理念一经提出就得到了与会者的一致认同。

长远、持续、稳定的收益才是有价值的——选择可持续发展的价值观。

通用汽车认为：作为企业，追求收益是必然的，但极端追求利益的最大化就是一种短视的行为。通用汽车中国公司总裁兼总经理甘文维以一个形象的实例说明了这点：通用汽车在新能源技术的研发方面已经投入了数十亿美元，从短期来看，极大增加了成本，但它却减少了汽车产业对能源的依赖性，降低了汽车产品对环境的影响，给汽车市场的长期发展开拓了空间，也确保了企业在未来的持续发展能力。这看上去和直接盈利没有关系，实际上却是相辅相成的。目前，随着经济的发展，来自环境和能源的挑战日益严峻。美国《商业周刊》曾撰文指出，环境的恶化也会增加企业、尤其是跨国公司的经营风险，因为环境恶化会导致气候异常，增加火灾、水灾等灾难的发生频率。这种风险就和金融风险一样，能够影响跨国公司的收益。

通用汽车早在1991年就制定了自身的环境保护政策，并将之作为其全球业务发展的指导原则。该环境政策包括恢复被破坏的环境并保护现有环境；减少浪费和污染，保护资源，并在产品寿命周期内的每个阶段对材料进行循环利用；积极参与对民众的环保教育；积极开发和应用相关技术，降低污染物排放；与各级政府部门合作，参与制定技术上可行和经济上合理的环境政策及法律法规；评估工厂和产品对所在国家的自然环境及社会环境的影响，实现可持续发展。值得一提的是，“恢复被破坏的环境并保护现有环境”被放在了第一条，这与中国政府提出的“人与自然和谐发展”要求有着异曲同工之妙。

鉴于这样的理念，通用汽车在中国一直积极参与生态环境的保护工作。通用汽车积极参与的上海崇明东滩湿地保护项目，这对上海，乃至整个亚太地区的生态环境都具有重要作用，该项目对上海创建生态型城市具有非常积极的意义。

此外，长期以来，通用汽车还一直积极参与上海帮扶对口省市——云南省的生态环境保护工作。早在1999年，通用汽车就向滇西北保护与发展规划项目捐款了25万美元，用于该

地区的自然环境保护规划。目前，通用汽车已经确定了进一步与美国大自然保护协会合作支持云南自然保护和经济发展的下一步计划。

绿色供应链——使企业发展和环保职能和谐共存

“绿色供应链”项目由世界环境中心（WEC）发起，旨在从行业供应链着手，推动全球各行业的可持续发展，并促进资源的合理利用。该项目已经在南美、墨西哥等各国相继展开，并取得了显著实效。

2005年，通用汽车中国公司携手世界环境中心和中国汽车工程学会，在中国启动了“绿色供应链”示范项目，帮助汽车零部件供应商提高环保能力，减少能源和原材料消耗，以切实促进中国汽车产业价值链各个环节的可持续发展能力。同时，作为通用汽车以实际行动兑现“支持中国汽车产业发展、支持中国建设节约型社会”承诺的重要一步，该项目的实施不仅是通用汽车对中国政府关于推动清洁生产要求的积极响应，也将对促进整个汽车产业与社会、环境的和谐发展具有重要的实际意义和借鉴意义。“绿色供应链”项目首先在上海通用汽车公司的一线零部件供应商中开展，参与的供应商包括巴斯夫汽车涂料系统公司、华克排气系统公司等著名公司。

项目伊始，由通用汽车、世界环境中心和中国汽车工程学会组成的项目专家小组综合了《中华人民共和国清洁生产促进法》的相关要求，并将之融入“绿色供应链”项目的具体目标：减少原料使用，降低能耗，不使用有毒原料，降低废气排放和水资源的浪费，加强原材料和能源的重复使用和循环再利用。

同时，专家小组还专程到每家供应商处开展调研，了解各家供应商的技术水平、生产状况以及实际需求。随后，于2006年2月，通用汽车和世界环境中心专门举行了一次为期两天的培训课程，帮助供应商了解节能与清洁生产的相互关系与策略，能效/清洁生产审核方法，以及评价能效/清洁生产效益的分析工具与技巧。随后，各家供应商在专家小组的协助下制订了各自的清洁生产计划，并确定了具体目标和实施细则。

实施一年多来，绿色供应链项目成功地减轻了供应商生产对于环境的影响，同时降低了运营成本，切实促进了中国汽车产业价值链各个环节的可持续发展能力。该项目至今共计节省资金25.45万美元。同时，根据世界环境中心专家的预计，如果以5年为一个实施过程来计算，仅目前参与绿色供应链项目的上海通用汽车的供应商，每年就能减少二氧化碳排放量2500多吨，节约用水超过2800万USgal[㊀]。在目前的市场汇率下，如果供应商能够卖出减少下来的数千吨的二氧化碳配额，相关企业在该项目上就能得到相当可观的经济效益。

今后，**通用汽车将为绿色供应链项目提供进一步的机械、设备和软硬件支持，同时还将加强对产业链工人的培训，以最大限度地巩固并加强绿色供应链项目的成果。**此外，通用汽车还计划在已经实施绿色供应链项目的供应商中，挑选出合适的成功个体案例以及成功的集体合作案例，总结其成功经验，在整个产业中进行推广，以推动清洁、高效并且富有竞争力的产业发展。

身体力行——不断以主人翁的姿态实践环保诺言。

跨国公司在全球经济化的过程中发挥了相当大的作用，今天，跨国公司更应在解决全球

㊀ 1USgal = 3.78541dm^3。

环境问题的战斗中发挥更大的作用。

通用汽车“走向零排放”的新能源解决方案已经在全球范围内获得了普遍认可，近期还以提高内燃机效率及多样化能源利用为手段，来降低二氧化碳的排放量。例如，在EcoTech发动机平台上推出的别克LaCrosse君越，经过车主的实践使用，每百公里的平均油耗为10.36L，其燃油经济性已经达到了同级车中的领先水平。在全球，柴油、天然气、E85生物乙醇等各种新型燃料也已经广泛应用在了量产车型上。

在中国，通用汽车正积极推进与合作伙伴关于新能源技术的合作，致力于在为每个人创造一片蓝天的同时，也为中国汽车产业的可持续发展铺平道路。据介绍，2008年，通用汽车将与上汽集团联手在其合资企业上海通用推出混合动力量产车型；此外，双方作为2010年上海世博会全球汽车合作伙伴，将为世博会的清洁公共交通系统打造混合动力客车车队；双方还将合作研究适合乘用车的多种混合动力方案，以及在中国适用车型平台上应用氢燃料电池技术等其他清洁能源技术的可能性。

同时，通用汽车也与中国政府相关管理部门开展了广泛合作，为相关环保措施法规的出台提供了专业的意见。无论是汽车产品回收利用政策的研究，还是汽车内空气质量标准的制定，通用汽车均积极帮助中国政府相关部门了解通用汽车以及全球市场的相关实践经验，以制订符合中国国情的解决方案。

事实上，从内部产品发展战略、外部供应链管理到生态系统保护，通用汽车全面而卓有成效的环境保护策略充分体现了通用汽车“以主人翁姿态参与环境保护事业”的积极姿态，从实际的效果来看，这也确实是一条真正能促进人与自然和谐相处、企业与环境和谐相处的可持续发展之道。

论坛最后，通用汽车中国公司总裁兼总经理甘文维强调，全球正在掀起一场绿色革命。这场革命能为我们带来更大收益，更能降低经济发展对自然环境造成的伤害。可以说，绿色革命的成败关乎人类的未来。因此，我们每个人都应该以主人翁的姿态，成为绿色革命的积极推手。

崇明东滩湿地保护——协助推进上海建设生态型城市。

在通用汽车的企业环境原则中，第一条就是致力于恢复被破坏的环境并保护现有环境。通用汽车中国公司在业务快速发展的同时，通过多种方式，积极履行在中国的环境责任。崇明东滩湿地保护项目就是通用汽车在中国最新以及最重要的环保行动之一。

2006年9月，通用汽车向美国大自然保护协会捐赠20万美元，用于协助崇明东滩国家湿地自然保护区“保护区生物多样性评估系统”及保护区规划建议的第一期研发。

目前，第一期研发已经取得了阶段性成果：相关科研单位、专家和环保组织对崇明东滩鸟类国家级自然保护区作了大量的调研工作，绘制了保护区及其邻近湿地的遥感解译图件，包括湿地资源分布图、滩涂以及植被群落分布图、水鸟栖息地分布图、鱼类与底栖生物分布图和人类利用方式分布图等。这些资料的准备，为崇明东滩湿地未来的进一步保护提供了极其重要的参考价值，也为第二阶段的保护项目奠定了坚实的基础。

2007年7月30日，通用汽车宣布向崇明东滩国家湿地自然保护区捐赠18万美元，用作第二期科研项目经费。以根据对保护区植被、底栖动物和鸟类等关键物种(类群)的时空分布和生态习性的调查评价，结合对崇明东滩鸟类国家级自然保护区湿地的演变历史、现状及其发展趋势的研究，论证保护区区域范围与功能区划布局及其调整方案，提出保护区科学管

理对策，帮助当地居民建立人与自然和谐相处的社区。

上海崇明东滩是长江口地区发育最为完善的河口型潮滩湿地，也是世界上罕见的快速演替的生态系统，为亚太区域迁徙鸟类、中华鲟以及重要经济水产资源等生活史的顺利完成提供了重要栖息地。崇明东滩鸟类国家级自然保护区的建设和管理对于实施中国的湿地保护战略、保护长江口典型的河口潮滩湿地生态系统结构和功能的完整性、保护亚太区域的迁徙水鸟资源、推进上海建设生态型城市具有重大意义。

同时，结合上海市经济发展对土地后备资源的迫切需求，以及“十一五”和“十二五”期间对崇明东滩实施的圈围造地计划，此次项目合作对上海市崇明东滩经济发展也具有非常重要意义。

崇明东滩鸟类国家级自然保护区历史：

1998 年，上海市人民政府批准同意在崇明东滩建立自然保护区。

1999 年，崇明东滩被东亚—澳大利亚涉禽保护区网络接纳为成员单位。

2002 年，湿地公约秘书处指定崇明东滩为国际重要湿地。

2005 年 7 月，国务院同意崇明东滩鸟类自然保护区晋升为国家级自然保护区。

2006 年 10 月，崇明东滩被列为全国 51 个示范自然保护区之一。

崇明东滩还先后被“中国生物多样性保护行动计划”“中国湿地保护行动计划”列为优先保护区域。

经典案例二

东风日产营销主推环保概念

随着东风日产区域营销管理战略的实施，东风日产北京大区在落实贯彻总部提出的“绿色城市计划”的同时，还结合北京市政府提出的“绿色北京”战略，积极推出了“绿行北京创新为你”的 2010 年营销计划。计划实施后，北京区域的东风日产车车主及准车主不但可以感受到各专营店环境的改善，还可以享受到更多快捷和周到的服务。

专营店一年可节水 90 万吨。

前几年，东风日产选择北京专营店做试点，主要是把厂家的废水处理环节复制到专营店上。**公司要求专营店在废物处置、冷媒管理、污水排放、废气排放、危险化学品管理等方面进行整改和强化管理，尤其重点监控排污和节水环节。**在排污方面，专营店配备了机油回收装置，回收的机油交由具备危险品回收资质的公司进行无害化处理。在尾气处理方面，要求专营店维修工在起动待修车辆时必须连接尾气抽排装置。在节水方面，要求专营店购买污水处理设备，并将洗车、修车过程中产生的废水进行净化处理后循环使用。公司还要求将污水管道与雨水管道分开，污水必须经隔油、过滤、沉淀处理，而对废油、废液等对环境危害大的液体则按危险废物处置操作。

据统计，这样一来一家专营店一年可节水 1500 吨，以目前东风日产 600 家专营网点(包括二级店)计算，专营店的绿色化经营完成之后，1 年可节水 90 多万吨。以我国目前人日均 200 升左右的用水量测算，所有专营店节约的水资源大约可供约 12000 多人使用 1 年，600 家店每年可以节约 90 多万吨水。

除了专营店自身在环保上的举措，东风日产还出台了一系列引导车主的方案。

回收旧件翻新再售。

每位东风日产的车主在更换汽车零部件之后，均可以把之前的旧件返销给4S店，然后由厂家牵头将从4S店收取的旧汽车零部件运回主机厂，进行维修、翻新之后再发回各4S店。东风日产未来将在各4S店展厅内单独开辟出一块旧件销售中心，其货源均来自翻新后的旧件，这部分旧件将以较低的市场价格出售。这样，车主可以节省日常的用车、修车成本，还能为环保做出一定的贡献。而4S店方面出台此措施后，也能将一部分流向汽配城和路边店的售后客户重新拉回，重新开辟一片售后市场。

此外，在销售和回收汽车旧件的同时，4S店还会赠送车主有关环保养护产品的“绿色礼包”，该礼包内的所有产品均可在起到帮助车主提高汽车环保作用的同时，最大限度地降低对环境的污染。

相关解读

东风日产“绿色城市计划”的内容包括三部分：

第一，与各地政府深入合作，推进电动汽车的导入。按照规划，东风日产将于2011年导入电动汽车。

第二，推动智能交通系统。在北京奥运期间，东风日产已经与北京市交通信息中心合作，应用“星翼”智能导航系统(STAR WINGS)为车主提供实时交通信息，帮助他们选择顺畅的路径到达目的地，以此缓解交通拥堵状况，同时减少不必要的燃油消耗和尾气排放。从2010年11月1日起，“星翼”已经在上海、广州和深圳正式导入，三地间的“星翼”可以通用、共享。同时，凡是配备有导航系统的新天籁，都可以使用“星翼”。未来，东风日产将进一步提升“星翼”的产品应用率，提升该系统的城市推广与应用。

第三，继续坚持对社区以及社会交通和环境的绿色贡献，从我做起。建设一个更加环保的、可持续发展的绿色城市是东风日产的目标。

东风日产北京区域的“绿行北京　创新为你”内容：

绿色预约：错峰时段的售后电话预约服务。为客户提供更高效、快捷的服务，最大限度地降低等候时间。

绿色认证：通过废气、污水排放符合法律法规要求等七项环保措施的认证，全面营造一个对环境友好的“绿色专营店”。将“绿色环保”带来的价值实实在在地落实到每一位客户身上。

绿色置换：赠送客户有关环保养护产品的“绿色礼包”，并提高对汽车旧件的回收。带给客户高品质汽车生活的同时，最大限度地降低对环境的污染。

绿色倡行：为“易租车”客户提供环保主题车贴和绿色驾驶手册，并倡导使用环保产品保养车辆等绿色提示与关怀服务。让客户从多方位体验东风日产对环保理念的践行。

绿色增值：针对二手车客户，提供每年一次的车辆翻新服务，让客户年年开新车，尽可能减少车辆报废对环境产生的污染。

绿色制造：回收旧件返厂再制造。让客户用更经济的成本享受到原产品质的零部件，并降低对资源的损耗与浪费。

8. 全球营销

(1) **建立全球营销意识**　首先，要客观、公正地看待和分析全球市场环境，超越“自我参照标准”的障碍(“自我参照标准”是个人或企业组织在决策过程中无意识地参照个人或

企业组织的文化价值观、经验和知识作为决策依据）。其次，要对世界各国文化的差异持尊重和宽容的态度。再次，要充分分析全球各国的文化、历史及潜在市场容量。最后，了解全球经济、文化与社会发展趋势。

（2）中国车企进入国际市场的决策 中国车企要进军国际市场，必须充分分析全球市场环境，并深入细致地研究所要开拓国家和地区的政治、经济、技术和法律环境，然后结合企业自身的实际情况确定切入的方式，通盘考虑所要采用的切入战略方式所存在的投入增加、风险控制和潜在利润等问题。**具体来说，进入国外市场的方式有 5 种：出口（间接与直接）、特许经营、战略联盟、并购和直接投资。**

拓展海外市场的切入方式详见表 2-25。

表 2-25 拓展海外市场的切入方式

类 型	特 点	优点及缺点
出口（间接与直接）	许多公司都将产品和服务出口到其他国家以开始国际扩张。出口不需要在进口国建立业务部门，但必须有市场营销体系来分销产品，通常出口公司会与进口公司签订协议	优点：灵活性最大、风险最小、占用资金最少 缺点：①易遭贸易壁垒；②间接出口易被中间商控制；③不能及时获取国外市场信息；④运输保险成本增加
特许经营	允许外国公司在其所在国或一系列国家生产和销售公司的产品，许可者通常对每件生产和销售的产品收取一定的特许权使用费。被许可者承担风险并投资设备，进行生产、营销和分销产品及服务	优点：①初始投资少，可获得额外利益；②提供了规避关税、配额以及其他出口壁垒的方法；③投资回报率有吸引力；④执行成本低 缺点：①参与程度有限；②缺乏控制；③被许可方可能变成竞争对手；④可能没有回报
战略联盟	战略联盟是由很强的、平时本是竞争对手的公司组成的战略或伙伴关系，是竞争性联盟；其类型有“战略伙伴关系”“全面合资企业”“项目合资企业”“非股权项目合作”等 4 种	优点：成本分担、资源共享、优势互补、共同承担风险 缺点：整合中容易产生一系列问题（两种企业文化的冲突），关系始终处于微妙状态（既超出正常的市场关系，又达不到合并程度的长期协议）
并购	并购是企业取得外部经营资源、谋求对外发展的公司战略之一。通过并购，并购公司（受让公司）使目标公司（出让公司）经营资源的支配权发生了转移，获得了对被并购方企业资产的支配权。具体来讲，企业并购包括企业兼并、企业收购与企业划转三方面的产权重组行为	优点：①迅速进入，迅速扩大产品种类，扩大规模经济，提高经济效益；②利用原有的管理制度和管理人员，利用被并购企业的技术，获得被并购企业无形资产的使用权；③获得被并购企业的分销渠道及市场份额，减少竞争；④获得资金融通的便利 缺点：①被并购企业的价值评估困难，且存在隐藏的债务风险；②并购过程漫长，谈判成本高、失败率高；③原有契约或传统劳资关系的束缚；④企业规模和选址上的问题
直接投资	直接投资即购买某个国外组装或生产设施的全部或部分，或者创建自己的设施，最大限度地控制企业的运作，获得巨额利润，并通过拥有许多无形资产来扩大影响力	优点：有助于带来低成本的运营，如充分利用当地低廉的劳动力或原材料、政府吸引投资的激励措施、节省运费等。通过提高投资地的就业机会来树立企业形象，以及加强与投资地政府、商业合作伙伴和顾客的关系 缺点：存在较高的、不确定的货币风险以及被没收、难退出等风险

（3）进行全球营销的四种类型和三种路径

1）四种类型。可扮演海外市场开拓者、海外资源利用者、全球市场经营者、本地市场竞争者。

2）全球化营销路径的比较见表2-26。

表2-26 全球化营销路径的比较

路　　径	内部成长	收购兼并	战略联盟
风险	低	高	中
速度	慢	快	快
可控性	高	中	低

（4）进行全球营销的一般步骤　进行全球营销的一般步骤见表2-27。

表2-27 全球营销的一般步骤

步骤	内容	说明
步骤一	非直接对外营销	通过贸易公司，外国客户主动合作
步骤二	非生产性对外营销	生产能力的暂时性过剩
步骤三	有规律的对外营销阶段	雇佣国外的中间商，或在重点的外国市场拥有自己的销售力量或销售公司
步骤四	全球营销阶段	全面参与全球营销

（5）全球营销方案决策　全球营销组合模式包括产品设计、传播策略、价格设定、分销渠道等方面。

首先，要掌握全球化程度依次递减的规则，具述如下：产品包装和品牌名称、媒体信息和销售方式、店内促销活动、人员推销和客户服务。

由此可见，在品牌名称、商标、产品设计等方面可以采用全球化策略，而在销售渠道、营销沟通方面则适合采用本土化（当地化）策略。

其次，要通晓全球营销战略选择类型的常识，包括延伸、适应、创新等，具述如下：

延伸：在母国以外的市场所提供的产品实质上并没有变化，原样复制、直接移转。

适应：根据不同国家社会文化和市场经济的需要，对品牌及产品设计要素、功能以及包装进行调整和改变。

创新：为全球市场开发新产品，为新产品开发全球新市场。

上述战略选择的类型可用表2-28描述：

表2-28 战略选择的类型产品

传播＼产品	不改变产品	改变产品	开发新产品
不改变传播	直接延伸 沟通延伸	产品调整 产品适应	双向延伸 双向适应
改变传播	沟通适应	双重适应	

最后，根据全球战略选择类型来制定“全球4P”的营销策略，具体阐述如下：

首先，必须清楚用于全球营销产品的分类，它大致分为当地产品、国际产品和全球产品。全球营销产品的分类定义见表 2-29。

表 2-29　全球营销产品的分类定义

产品类别	具体定义
当地产品	当地产品是指企业针对营销目标国开发了只在其一个国家市场中具有发展潜力的产品，该类产品的适用面最窄
国际产品	国际产品是指企业开发了同时适用于多个国家、可向多个国家市场转移的有潜力的产品，该类产品比当地产品的开发半径和适用面相对要宽
全球产品	全球产品是指企业开发的、能够满足全球市场需要的产品，该类产品的适用面最宽

其次，要研究向国际市场营销产品的策略类别，详见表 2-30。

表 2-30　国际市场营销产品的策略类别

策略类别	具体定义
直接延伸	在国际市场上不加修改地销售原有产品
产品调整	根据不同国家的市场状况对原有产品进行修改调整，以适应当地市场
产品创新	专门为国际市场设计新产品，专门设计全球性产品

最后，充分考虑采用全球市场产品的标准化和差异化相结合的策略，从而制定并实施适应策略。①**标准化策略**是指企业面向全球市场直接统一输出与母国毫无差异的产品和服务。②**差异化策略**则是指企业提供与众不同的产品和服务，以满足顾客的特殊需求，从而形成竞争优势的策略。③**适应性策略**通常是指全球的“地方化”，它是一种“全球化思考，地方化行动”的策略，它强调在策略方法已经地方化的基础上寻求一些战略性元素的统一性，如定位问题。适应性策略就是在全球范围内采用全球主题或标准化的生产平台，根据需要提供差异化的产品和服务，并把适应性视为必须，这种适应性将当地文化作为指引，以满足当地顾客的需求和品位。

经典案例

大鹏展翅，鹰击长空

——吉利汽车的全球营销之路

1. 造老百姓用得起的汽车

（1）“汽车狂人”的狂言、狂举、狂绩　在业界素有“汽车狂人”美誉的李书福，屡出狂言、敢为狂举、收获狂绩。吉利自取得造车牌照以来，一直敢为人先，致力于经济型轿车的研制和生产，用意无他，只有一个——让买车像买西瓜一样。这种主张除了能吸引众多眼球之外，更多的是为吉利在车坛找到了一席之地。由于吉利刚进入车坛，从资金实力、管理经验、研发技术、生产制造、销售服务等方面都无法与国内外的车坛大鳄相提并论，因此，吉利进入车坛遵循的路线是“由低端向中高端发展，不断置换，不停升级换代的农村包围城市”的策略。

（2）**艺高人胆大，胆大艺更高** 十多年前，综合实力强的大型车企不愿放弃制造中高档轿车所带来的诱人的利润空间，没有过多的兴趣关注经济型轿车的市场培育及开发，这就给吉利汽车的“**低门槛进入、低成本介入车市**”预留了广阔的发展空间。吉利利用大好的发展契机，开发了10万元以下的吉利系列轿车，从“金刚”到“豪情”，再到“自由舰”，辆辆车的标价都扣人心弦。2004年，吉利汽车天津某家4S店隆重开业，开业典礼推出吉利为中国老百姓量身定做的重量级新车——经济型“豪情亮星”，上市售价29999元，以常人不敢想象的“低价高配”火热上市，同时率先开创了“2万元家轿”新概念。将入门级中国家庭轿车的门槛拉低至3万元以下，可谓是“艺高人胆大、胆大艺更高”，此举在沉迷许久的中国车市，尤其是低端市场，犹如投下了一颗重磅炸弹。此次与29999元经济型“豪情亮星”同时上市的新车还有一款命名为“HQ203A”的技术领先型新车。值得一提的是，该车以HQ203A的先进技术为基础，增加了ESP电子助力转向系统以及整体手动五速变速器，在驾驶安全和功能配置可与10万元主流车型相媲美的同时，39999元的售价更是令人眼前一亮。

（3）**由下至上、由里到外** 当时中国汽车的消费环境还是以中高档汽车的市场构成为主，消费者均把汽车视为高档奢侈品，对经济型轿车的兴趣不浓。但从那时开始，吉利“总舵手”李书福就暗暗下定了决心：吉利汽车要发展必须遵循“由下至上、由里到外”的发展策略。“由下到上”指的是汽车先由低档经济型汽车造起，而后逐步向中档汽车迈进，最后直奔高档豪华车；“由里到外”指的是汽车先在三、四线城市及农村市场生根发芽，而后再进军一、二线城市；先立足国内稳扎稳打，而后拓展海外市场。吉利十多年的发展历程正是遵循了这一发展策略。

2. 升级换代，华普海派

“**她的车，女性车**”。作为第一个在中国提出造女性车的华普，遭到了很多人的反对和质疑。因为在中国汽车市场上，75%以上的用车者为男性，而女性用车者的比例只有24%~26%，也就是说，华普面对的只有整个市场份额的1/4。在这仅有的1/4市场份额中，华普操盘手又进一步将市场细分，把第一款女性车定位在本科或研究生学历、工作3~5年、在公司里做基层或中层管理工作的精英白领身上。华普市场研究人员不断研究女性车，并分析女性的需求，比如，老太太开什么车，女老板开什么车，女性老师、女性医生、女性农民开什么车，而且不断循环往复地研究。正是基于这样的研究，华普推出了针对高知女性受众的海派系列轿车。女性车的上市给业界掠过了一阵清新的海风，就像“他她水”一样让人觉得解渴，并且正是由于华普敢于标新立异往上走的做法，让李书福眼前一亮！

（1）**明修栈道、暗度陈仓，华普铺垫，进军中档车** 对吉利来说，单靠利润见底的微型车显然无法持续发展。而在上海华普的产品线中，推出的海域303H和海域303正是上海华普向中级车进军的一个标志。除了海域303系列之外，上海华普将继续向更高层次的产品序列进军，比如推出海域305系列。这些产品规划是吉利渴求的，吉利轿车想通过华普品牌跨入中级轿车市场，但吉利自由舰的推出不仅可以保持吉利轿车在中级车市场的持续攻势，而且可以丰富吉利控股集团在中级车市场上的产品线。2005年6月初，吉利自由舰1.6L在全国上市后，一直标榜专攻经济型轿车市场的吉利汽车董事长李书福开始在宁波直接布局中级车市场战略；与此同时，这也导致了吉利开始直接分食其控股的中级车“阵地”——上海华普汽车有限公司的市场份额。

（2）**浙商文化与海派文化的交融**　上海华普定位于海派文化，其内涵包括5个方面：一是上海华普汽车产品是在现代化工业基础上生产的；二是海纳百川，博采众长；三是领先潮流，追求时尚；四是创新、进取；五是体面、实惠、大气。这与吉利汽车倡导的文化是截然不同的。吉利汽车处处体现的是一种浙商文化，浙江商人有自强、坚韧、务实、开拓的草根精神，代表的是一种踏实、质朴和实用的特质，所以在市场目标群体中，吉利汽车更多吸引的是那些注重实惠的人，而相对来说，廉价就成为了吉利汽车的主打优势。而据知情人士分析：在品牌上，上海华普很多时候是有意回避吉利汽车的廉价的负面影响。

吉利吸纳华普之后，迈向中高级轿车的步子越来越大、越来越快！

3. 收购富豪，档次提升

在不少人的眼里，一向拥有“**安全之王**”美誉的沃尔沃汽车作为国际一流品牌，不但拥有独步天下的汽车安全技术，还积累了多年的高档车设计和制造经验，一旦将其收归旗下，中国车企就可以在品牌和技术方面踩在这个巨人的肩膀上，获得向上发展的巨大动力。

于是，吉利巧用资本运作的杠杆，开始了征服沃尔沃的历程，在此不妨回顾一下其征程：

福特欲出售、娘家不回购、母国不回收。

始由：2008年12月1日，福特宣布考虑出售沃尔沃。

福特汽车公司12月1日宣布，该公司将重新评估其针对沃尔沃汽车公司的战略方案，其中包括可能出售这家总部位于瑞典的优秀汽车制造商。福特表示，决定重新评估有关沃尔沃的战略方案是为了回应全球汽车行业，尤其是过去三个月来的大幅回落，以及全球经济大幅波动的严峻形势。对沃尔沃的战略性评估符合福特目前为巩固资产负债表以及确保有足够的资源来实施其以产品为导向的变革计划所采取的各种措施。

内部回应：2008年12月1日，沃尔沃集团表示不回购轿车业务。

12月1日，福特汽车公司在向美国国会递交修改过的整改方案的同时，也宣布将重新对有关沃尔沃的战略方案进行评估。这是福特在出售了马自达20%的股份之后，再次将出售沃尔沃轿车业务股份的计划提上日程，摩根大通已经被聘为交易顾问。沃尔沃的前任股东沃尔沃集团日前对此进行了官方表态：不会回购轿车业务。

母国回复：瑞典政府不会收购。

沃尔沃集团在1999年将所有轿车业务以64.9亿美元出售给了福特汽车集团，目前，福特旗下的沃尔沃轿车业务与沃尔沃集团之间仅有的联系是公用沃尔沃商标，而在经营和技术方面，则几乎完全脱离了。沃尔沃集团主营沃尔沃、雷诺及日产品牌的商用车、各类发动机及工程机械等，并不涉及任何轿车业务。

随着福特陷入破产危机，越来越多的声音开始呼吁沃尔沃集团回购轿车业务，使这一“优质”的瑞典品牌重获生机。瑞典多位政府官员对媒体表示，瑞典政府应该出手收购通用汽车旗下的萨博品牌和沃尔沃轿车业务，使之成为国有品牌，以保证这两个品牌未来不至于像英国罗孚那样消失。但瑞典政府方面明确否定了这一方案。一方面，按照欧盟反不正当竞争和反垄断的条款，不允许政府对企业进行直接帮扶；另一方面，瑞典政府表示，不会在金融危机下轻易动用纳税人的钱来挽救经营不善的企业。

正式标价出售，潜在买家有限

发布市场信息：2008年12月4日福特宣布以60亿美元出售沃尔沃

12 月 4 日，福特汽车正式标价 60 亿美元出售沃尔沃汽车，摩根大通将出任本次交易的交易顾问。10 年前，福特汽车是以 64 亿美元的价格买下的这家瑞典汽车品牌。

在当时的情况下，潜在买家非常有限，法国雷诺汽车和韩国现代汽车已经明确表示对收购沃尔沃品牌没有兴趣。其他欧洲汽车企业，如大众汽车、戴姆勒、宝马、菲亚特等企业旗下都有自己的高端品牌，没有必要再去购买沃尔沃。也许仅有中国的一些汽车企业或者瑞典政府指定的一些企业会有兴趣。

J. D. Power 驻英国高级主管 Pete Kelly 表示，就目前情况来看，福特不得不将寻找买家的目光投向亚洲。在他看来，中国的上汽集团和东风集团都是沃尔沃品牌的潜在买家。毕竟，上汽曾经成功地购买了 MG Rover，同时东风集团也收到了银行家关于购买通用汽车旗下萨博和悍马品牌的建议。

国内反应：中国车企趋之若鹜

长安一马当先：2008 年 12 月 8 日，长安集团密谈收购沃尔沃

12 月 8 日，长安集团、福特、沃尔沃三方高层开始商谈长安集团收购沃尔沃的事宜。在广州国际车展期间，沃尔沃高层和长安集团负责人进行了长时间的秘密会谈，内容涉及收购的相关事宜。

吉利紧随其后：2009 年 2 月 5 日，吉利收购沃尔沃获发改委批准

福特汽车正计划将旗下品牌沃尔沃出售给中国吉利汽车，以筹措资金避免向政府求援。沃尔沃的出售价格将低于其购入价 64 亿美元。吉利汽车已经获得了中国发展和改革委的批准开始研究此项收购交易，并获得了中国进出口银行的融资支持许诺。

东风不甘落后：2009 年 2 月 26 日，东风和长安将竞标沃尔沃

据外国媒体报道，目前有三家有意向买家可能于 4 月向福特旗下沃尔沃汽车递交指示性投标书，报媒援引匿名消息人士的话语报道称，这三家买家为来自中国的东风与长安汽车以及一家欧洲企业，而指示性投标书将于 4 月 12 日提交。

吉利运筹帷幄、志在必得

2009 年 3 月 10 日，吉利聘金融公司收购沃尔沃。中国民营汽车企业吉利汽车集团的董事长李书福正以“暗度陈仓”之术，欲将美国汽车巨头福特公司旗下的瑞典著名汽车品牌沃尔沃购入囊中。

但吉利的收购资金有困难

“沃尔沃”又译为富豪，该品牌汽车目前被誉为世界上最安全的汽车。沃尔沃汽车公司创立于 1927 年，是北欧最大的汽车企业，也是瑞典最大的工业企业集团、世界 20 大汽车公司之一，现沃尔沃的轿车业务从属于美国福特汽车公司。为了融通资金、维持运营，福特已在 2008 年 12 月 1 日宣布出售沃尔沃汽车公司，并且标出了 60 亿美元的售价，约合人民币 412.4 亿元。这给刚刚起步的吉利集团的资金运营带来了不小的压力。

事实上，收购沃尔沃并非是吉利汽车首次实施其海外战略。目前，吉利汽车公司拥有英国汽车制造商锰铜公司（Manganese Bronze）23% 的股权，后者是伦敦著名的黑色的士的制造商。另外，吉利汽车还与锰铜公司在上海合资建立了一家公司——英伦帝华，利用吉利—上海华普的生产基地生产伦敦出租车及其高级轿车，吉利汽车拥有其 51% 的股份。

2009 年 5 月 23 日，吉利购沃尔沃资金链渐明

吉利对于海外收购的兴趣从未减少。2009 年的五一期间，吉利谈判团开赴瑞典，主要

目的就是考察沃尔沃和萨博。同时据记者了解，吉利正在为筹备收购而多方融资。除了英国投行之外，吉利也希望借助地方政府的力量完成收购。

有消息称，福特希望以60亿美元出售沃尔沃，而10年前福特购进沃尔沃时的出价是64.5亿美元。然而，对于总资产仅略逾百亿元人民币的吉利而言，如此跳楼大甩卖也还是天价，筹措资金成为决定收购成败的关键。

事实上，吉利在中国香港成功上市，不但募集到了超过20亿元的资金，也让李书福借助中国香港国际金融中心的平台集结了多方金融资源，而在当年成功收购英国锰铜的手法中已经开始显现出其资本市场运作的实力。据悉，包括BP石油在内的多家财团已表态支持吉利竞购沃尔沃。此外，作为吉利海外业务御用财务顾问的英国老牌投资银行洛希尔，更是在全球寻找到多家愿意合作的私募公司，助其一臂之力。而且吉利在国内银行的贷款已经形成了比较充裕的资金池，吉利正在使用的银行贷款已达30亿美元左右，就在2009年初，吉利还得到了光大银行10亿美元的资金授信额度。

2009年6月17日，传吉利购沃尔沃达成意向

2009年10月28日，吉利成沃尔沃首选竞购方

吉利表示，对福特公司宣布其为沃尔沃汽车公司首选竞购方的决定表示欢迎。吉利和福特前期已经进行了多轮磋商。该项交易得到了中方银行的支持。沃尔沃目前的工厂、研发中心、工会协议和经销商网络将得以保留。同时，沃尔沃将借此进一步增强在中国这个重要汽车市场上的销售网络和采购渠道。未来的沃尔沃将由独立的管理团队领导，总部仍设立在瑞典哥德堡。

2009年12月23日吉利福特就收购达成一致：16亿美元成交。

吉利控股集团董事长李书福2009年12月23日在接受媒体记者采访时表示，浙江吉利控股集团已与福特汽车公司就收购沃尔沃轿车公司的所有重要商业条款达成了一致，吉利最终以16亿美元成为沃尔沃的新东家。这场历时一年多的收购征程终于画上了一个圆满的句号！

4. 品牌调整脱胎换骨，拓展海外市场

（1）成功转型：“新三件”替代“老两样”　**从2007年起，吉利进行市场战略转型，全球鹰、帝豪和英伦等“新三件”替代吉利、华普等“老两样”，并按品牌成立事业部运作。全球鹰、帝豪和英伦三个品牌已分别成立事业部，即全球鹰品牌事业部、帝豪品牌事业部和上海英伦品牌事业部。**三个品牌事业部统帅吉利旗下所有品牌，各事业部设置了一个总经理，三个事业部的年销售任务均为20万~40万辆。除了建立三大品牌事业部以外，在吉利销售公司新的组织架构图上还增设了一些新的支持部分，如销售培训部、售后培训部、互联网营销部、二手车部、精品营业部、汽车金融部等，为合作伙伴提供涉及整个产业链的增值服务。

在成功进行品牌转型的同时，吉利也注重品质的提升。从2007年起，吉利一系列大刀阔斧的改革相继浮出水面。从生产基地的全面布局到全球鹰、帝豪、英伦三大品牌列阵；从渠道再建到品质领先、服务领先、科技领先、品牌领先，全面升级。在过去的几年中，围绕整个产业链的优化升级，配套服务设计，吉利汽车综合实力的快速提升，熊猫、帝豪EC7、英伦海景等一批全新车型的相继上市，吉利汽车的产销规模逐年攀升，2009年产销突破了33万辆。同时，**为做好国内市场的深度开掘，吉利提出了品牌领先、人才创新、强化组织**

机能和深耕细作的方针。吉利改变了以往以价格取胜的策略，坚持不打价格战，按照既定的转型战略指导营销变革，以品牌、品质、技能和服务赢市场，从而实现品牌不断地溢价。为了达成销售目标，今后在国内，吉利将继续下沉渠道，在二、三线城市的市场精耕细作，培育并拓宽四、五线城市的市场，在加快三大品牌渠道创新的同时，还将因地制宜地进行品牌的整合及联动。

（2）**全力以赴：拓展海外市场** 在实现战略转型、稳步拓展国内市场的同时，吉利在海外拓展的步伐也越来越大、越来越快。在全球营销的战略战术上，吉利汽车在国际市场中的运作独辟蹊径、稳健扎实、循序渐进，采用步步为营的战略战术，脚踏实地，由易到难，从点滴做起，进入一个市场，巩固一个市场，在树立良好的企业形象后，再开辟新的市场，占领新的市场。

吉利集团董事长李书福表示，到2015年，吉利将实现200万辆的年销售规模。销量中的2/3是国外市场，也就是约130万辆。2006年，吉利实现出口1.5万辆，同比增长110%。截至2006年年底，吉利在海外已设有26家代理商和128个销售服务网点，出口国家达到40多个。从2007年开始，吉利将在主要市场建立自己的配件库，并以配件库为管理中心，进行海外市场的营销管理。经缜密分析，吉利海外销售主要靠三种形式实现：一是出口、二是海外CKD组装(即完全进口散件组装)，三是在海外直接生产。不妨回顾一下其拓展海外市场的历程。

2002年，吉利与意大利汽车项目集团就设计一系列家用轿车达成战略合作协议。

2003年，吉利与德国吕克公司签署技术合作协议。

2005年，吉利与马来西亚IGC集团就整车项目及CKD项目签约，但因贸易壁垒而使项目流产。

2006年，吉利与英国锰铜控股公司签约组建一家合资公司。

2007年，吉利分别在印尼、乌克兰和俄罗斯兴建3家组装厂。

2010年，吉利MK车型CKD组装生产下线仪式在俄联邦卡拉恰耶夫·切尔克斯共和国首府切尔克斯克市成功举行，此举标志着吉利控股集团海外营销进入了一个新的历史阶段，为实现吉利3年内出口俄罗斯10万套/年和快速迈进百万辆的战略目标奠定了良好的基础。

目前，吉利在俄罗斯、印尼和马来西亚等15个国家和地区，或通过CKD组装生产，或通过与当地经销商合作来进行销售。未来，吉利还会在伊朗和埃及设立CKD组装厂。

吉利与国外企业间的不断合作提升了企业形象及产品技术，并在拓展海外市场的过程中不断发展壮大，正逐步向销量的2/3卖到国际市场的宏伟目标迈进。

综上所述，吉利三大自主品牌在国际市场的发展上各有特色，但在发展中遇到的渠道、建厂等问题大同小异。只有在完善渠道、提升品牌、保证品质上做得更好，才能在国际市场有更大的作为。

相关链接

浙江吉利控股集团有限公司简介

浙江吉利控股集团有限公司于1986年建立，总部设在中国杭州。浙江吉利控股集团和其关联公司的业务涵盖汽车研发、设计、生产、销售和服务整条产业链。作为独立综合性的

汽车制造商，该集团拥有生产整车、发动机和变速器等全套汽车系统的能力。吉利已成为中国发展最快的汽车制造企业之一，同时也是处于中国汽车行业领先位置的民营企业。

延伸阅读

中国汽车出口还大有潜力可挖

据中国汽车工业协会的数据，虽然2010年中国汽车总产量已达1826.47万辆，但中国汽车产业在国际上的竞争力较差，2009年的出口量仅有54.49万辆，尚未恢复至2008年的水平。出口量仅占总产量的2.98%，这个比重在全球主要汽车生产国中处于最低水平，不仅无法企及西方国家、日本、韩国等汽车出口大国的水平，也不及作为国际车企出口基地的泰国、墨西哥等。

据盖世汽车研究院分析发现，德国2010年的汽车出口量为423.54万辆，占其产量的76.29%。日本2010年1～11月的汽车出口量已达437.08万辆。韩国2010全年的汽车出口量为277.15万辆。该机构还预测，2011年，泰国的汽车出口量有望达到97万～101.5万辆。而同属“金砖四国”的印度，其汽车出口量即使在金融危机时期也未出现下滑，2009～2010年，出口量达180.46万辆，同比增长17.90%，出口量占其总产量的比重已由2003～2004年的6.63%升至2009～2010年的12.84%。

在“金砖四国”中，只有俄罗斯的汽车出口量低于中国，2007～2009年，分别为17.76万辆、16.01万辆和5.45万辆，其在该国总产量中的比重也由10.66%降至8.93%，并在2009年进一步降至7.54%，但仍高于同期中国出口量在产量中的比例。不过，中国的汽车出口现在还只是一个开始。

资料来源：《南方都市报》2011年1月28日文章。

中国汽车出口，准备好了吗

最近，又有振奋人心的消息传来，两百多台陆风汽车由南昌沿长江至上海出口到欧洲。而此前，上海通用的赛欧批量出口东南亚，中兴、长城等皮卡生产商也纷纷有外销动作，2004年中兴出口6318台汽车，长城出口5300台汽车。吉利、奇瑞、华晨也相继加入，以中兴、长城、奇瑞、吉利为代表的民族汽车的出口现象，受到越来越多的关注。但数据显示，中国目前每年的汽车出口总量平均为9000多辆。走出国门的关键步伐已迈开，出口固然令人欣喜，但同时也存在着许多隐忧，中国汽车的出口将会遭遇如下挑战：

第一，必须处理纷至沓来的恼人的法律事务。首先，最常见的是知识产权问题，中国民族汽车工业的“自主品牌”——无论是商标、外观、技术等都必须经得起推敲，“民族性”必须坚挺。其次，技术质量要过硬，出口前必须充分做好当地的各项路况测试工作，确保产品适销对路。若发现产品有严重的缺陷或瑕疵，必须第一时间发出“召回令”，千万不能存有侥幸心理。再次，应做好出口后消费者的各项售后服务工作。最后，中国民族品牌要做好“反倾销”的应对措施，中国出口的产品，无论涉及哪行，只要危及进口国的利益，进口方随时会以“低价倾销”为由征收高额关税，抑制进口。因此，中国民族汽车千万别陷入“低价外销的怪圈”。此外，必须妥善处理好与进口国同业竞争所引发的法律事务（当然也包括友善处理国内出口伙伴之间的关系，避免“同室操戈”）。还要熟知当地的法律，并能充分

运用法律武器来保护自身的正当权益。

第二，必须做好售前、售中和售后的各项服务工作。不论是在海外自设销售服务机构(如开设办事处、商务处)，还是与当地的经销商或特约维修商合作，都必须研究好当地的政治、经济、文化、民族民俗以及消费心理等因素，确保为市场准确定位，为销售创造有利条件，并确保配件供应充足、维修保养便利、客户跟踪服务到位、能为客户提供延伸性增值服务(如汽车文化等)。同时，还应做好当地服务机构(包括合作伙伴)的教育培训等各项配套性工作。

第三，必须做到国内、国外市场统筹兼顾、“里应外合”。在国内车市遇到小挫折时，业内人士就称出口是为了缓解压力、“曲线救市”，不论赋予“出口”何种意义，也不管能否实现救市，有一点可确定的是：国内市场是根本，千万不能一边倒，陷入盲目出口的误区，当然也要善用出口的契机，洞悉并捕捉更多的海外商机，同时研究国外市场，为改善国内市场的状况提供可参考和借鉴的良策。把“出口”当做杠杆，把海外市场作为“孵化器”，为国内市场催生新的业务、培育新的经济增长点。在条件允许且时机成熟时，也不妨加大拓展国际市场的力度，要深知，目前所赢得的国际市场的一角是靠“上门推销”得来的，接下来还有许多考验人的文章可做，而且这方面的市场潜力也非常巨大！相信中国的民族汽车工业必将涉入出口的“深水区”。

第四，必须学会保护自身、壮大自我。对于中国民族汽车工业来说，在国外谋求发展有几种方式可供选择：**一是强强联手、战略联盟**，如与当地强势的汽车制造商合作，共图发展，南海福迪汽车就曾与印度塔塔汽车商议过战略联盟事项。或物色当地实力雄厚的经销商进行合作，如奇瑞汽车寻求到美国一家有实力的汽车销售商，并与之合作。**二是主动出击、变客为主**，常见的方式是在海外投资设厂，制造并销售，如吉利在东南亚开设的制造厂年内将投入使用。**三是避实击虚、侧翼攻击**，先作为补缺者蚕食“大鳄们”忽略或遗弃的“空白市场”，积蓄能量、厚积薄发，千万不能以卵击石。

第五，必须培养全球化运作的眼光。如今，只有真正走出国门，全球化才算落到了实处。中国的民族汽车工业必须胸怀世界，纵横捭阖、指挥若定，善于采用全球大规模定制、全球一体化供应、全球多样化生产和全球区域差异化销售，真正感受扑面而来的全球化浪潮的“微妙之处”。

小结

营销重在创新沟通、产—销—消互动

汽车销售处于产业链的上游位置，起到发动机、孵化器和促进剂的作用。欧美国家的汽车销售模式主要有“厂家主导型”“厂家直销型”和“混合销售型”，销售体系也呈现出七大特点。而中国的汽车销售模式普遍采用以“4S 店”为主导的标准销售模式，以及城乡混合销售模式。欧美国家汽车销售的发展趋向是“产业一体化”“城乡一体化”和“全球一体化”；而我国的汽车销售发展趋向则是“稳固城市包围农村、立足国内拓展国外、传统与现代、虚实营销结合”等。

影响汽车销售发展的关键因素有两个，即消费者的需求与厂家的供给。其中，影响消费

者需求的因素包括“价格、购买力、购买欲望、消费偏好、消费者对未来的预期、消费人口数量与结构变化、政府消费政策”等。影响供给的因素主要有商品的价格、投入要素的成本、技术水平、综合管理能力、企业预期、市场变量、广告和营销等。

汽车产业链存在“产—销—消”各方博弈的现象。

影响厂家供求关系的关键因素是产能，产能是企业根据自身对社会发展趋向、行业需求以及自身竞争能力的综合把握，其与产能(生产周期)、销量(消化周期、竞争周期)、保有量、使用量等因素密切关联。

消费者的人口变量、地理变量、行为变量、心理变量会直接影响到供求结构和市场容量，而购买人群的数量和规模的变化，消费能力的变化，需求的变化、使用年限的差异会影响到整个汽车市场的发展。

中国汽车市场的发展离不开政府的调控，政府出台的关于扶持汽车产业或振兴汽车工业或提振救助汽车行业的政策，如把汽车列为支柱产业优先发展、鼓励研制新能源环保汽车、倡导汽车自主知识产权保护、推行汽车以旧换新、汽车下乡、减免购置税等，都会影响汽车工业的深远发展。同时，各地地方政府出台的关于汽车使用环境的相应条例和规定，如治堵、停车场建设及收费，以及油改汽能源配套等，也在一定范围内和一定程度上影响着汽车产业的发展。

中外汽车营销的攻略纷纷转向平淡、质朴和厚重的“品牌营销”“产业链整合营销”“一对一客服数据库营销”“渠道创新营销”“文化营销”“公益营销”(责任营销)和“全球营销”等。

第三篇　汽 车 金 融

一、汽车金融在整个产业链条中的地位和作用

众所周知，经过多年的发展，欧美发达国家的汽车金融服务业已经日臻成熟，通过信贷和租赁买车已成为汽车销售的主要方式。全球各大汽车集团麾下的汽车金融公司的车贷营业额绝大部分已超过汽车制造业的营业额，成为其最主要的利润来源。毋庸置疑，汽车金融服务在整个汽车产业链条上的地位越来越重要，所发挥的作用也越来越明显。

汽车金融业是指以银行、汽车金融公司、保险公司、担保机构、信托联盟组织及其关联服务组织为经营主体，为消费者、汽车生产企业和汽车经销商提供系列金融服务的市场经营管理领域。

完整的汽车金融业服务体系应具备三项主要职能：第一，维护和稳固厂商销售体系，整合整个产业链的业务模块并拓宽销售渠道，源源不断地提供市场相关信息，如①贷款买车(金融保险)→②汽车用品→③维修保养(保修期)→④结清贷款→⑤换车(催生二手车交易和新车购买)→⑥购买新车→⑦单双号限行(或办牌期间)→⑧租车；第二，为经销商提供存贷融资、营运融资和设备融资；第三，为直接用户(包括消费者及工业用户)提供消费信贷、租赁融资、维修融资和保险等业务。汽车金融业服务体系的三项职能见表 3-1。

表 3-1　汽车金融业服务体系的三项职能

职　能	要　义
稳固体系 整合渠道 提供信息	维护和稳固厂商销售体系，整合整个产业链的业务模块及拓宽销售渠道，源源不断地提供市场相关信息，如①贷款买车（金融保险）→②汽车用品→③维修保养（保修期）→④结清贷款后→⑤换车（催生二手车交易和新车购买）→⑥购买新车→⑦单双号限行（或办牌期间）→⑧租车
融资服务	为经销商提供存贷融资、营运融资、设备融资
消费服务	为直接用户(包括消费者及工业用户)提供消费信贷、租赁融资、维修融资、保险等业务

汽车金融服务业刚刚兴起时，仅仅是向汽车生产企业的经销商及其下属零售商的库存产品提供贷款服务，并允许其经销商向消费者提供多种选择的贷款或租赁服务。随着其业务范围和职能的不断拓展，汽车金融服务公司逐步向消费者、经销商和生产商提供多种形式的全方位金融服务。

汽车金融——汽车产业链造血和输氧“主动脉”

当代成熟的汽车金融业已经衍生出行业金融职能：除了提供汽车消费信贷服务外，还包括融资性租赁、购车储蓄、汽车消费保险、信用卡等，渗透到了从汽车制造到汽车销售再到汽车消费，直到汽车报废等的整个汽车产业链条的每个环节以及与之相关联的其他产业。涵盖了有条件融资、储蓄、信用卡、贷款、保险与担保等业务范围，形成了比较完整的汽车金融服务业链。

综上所述，**未来的汽车金融业将是汽车产业的主要商业模式和盈利方式**。同时，这种金额大、流通性强、复杂程度高、附加值高、消费商品日趋大众化的金融业，与整个汽车产业链条上各业务模块融为一体，相生相长、“同体化”经营的模式，将是未来汽车金融业发展的新路径和新方向。

二、汽车金融的发展现状

1. 国外汽车金融的发展现状

国外汽车金融发展历史悠久，主要有以下特点：

第一，国外汽车金融公司发展时间久远，业务发展已经成熟。国外的汽车金融服务业已有近百年的发展历史，已形成了一整套成熟、配套的发展体系。例如，大众汽车金融服务最早开展于第二次世界大战前。当时，大众汽车金融服务机构推出了“购车储蓄计划”，而后于 1949 年成立了大众汽车金融公司，于 1966 年成立了大众租赁公司，1989 年成立了大众金融服务部，1995 年大众将欧洲所有大众汽车的金融服务公司业务合并为“大众汽车金融服务股份有限公司”，1999 年又吸收了大众汽车保险公司。目前，大众汽车集团生产的汽车中有近 1/3 由大众金融股份有限公司提供金融服务。再如，通用汽车金融服务公司（GMAC）是通用汽车公司于 1919 年 1 月 24 日建立的全资子公司，目的是向通用汽车公司的经销商们提供一整套切实可行的运营方案，协助筹措库存汽车所需的资金，并使客户得以在购买新车时，不必一次性付款。

目前，GMAC 是全球规模最大、最为成功的金融机构之一，截至 2006 年年底，通用汽车金融服务公司的利润占通用汽车公司该年总利润的 50% 以上。

第二，国外汽车金融公司的组建模式灵活多样，多业态有机结合，降低了运营风险。

国外组建汽车金融公司的主流做法是汽车厂商成立自己的汽车金融公司：一方面保证了汽车金融服务公司与汽车集团形成利益共同体，与汽车市场融为一体，谋求在汽车工业领域的最大化发展；另一方面，汽车金融服务公司又不完全依赖于各自的汽车集团，其具有独立核算的法人资格。

当汽车市场低迷或经营困难时，可以立即转向更有利可图的金融产品及服务市场。此外，汽车金融产业链条中的各业务模块非常复杂，诸如产品咨询、签订购车合同、办理登记手续、零部件供应、维修保养、保修、索赔、新车抵押等贯穿售前、售中、售后等系列环节的一站式服务都需要规范化和专业化，隶属于汽车集团的汽车金融服务公司可以克服其他机

构(如银行)由于不熟悉上述业务所带来的种种弊端。汽车金融服务公司充分发挥与经销商紧密合作以及通晓汽车相关服务流程、精通汽车服务等综合专业优势，可以为客户提供一站式的配套服务。

第三，国外汽车金融公司的资金来源丰富、融资方式灵活多样。

国外汽车金融公司在创立初期的主要资金由母公司提供，随着业务规模不断扩大，其融资形式也日趋多样化：银行贷款、发行商业票据、股票和债券、客户存款、购车储蓄等。

例如，GMAC 在成立初期的 2500 万美元全部由通用总公司保有，当年在其实现 2000 万美元的销售总额后立即从银行获得贷款，其后的资金大部分来源于银行。1972 年，通用第一个运用中期票据为期限在 5 年或 5 年以下的汽车贷款筹集资金，继而形成所需大部分资金通过摩根集团发行的公司债券从社会游资中获取。

第四，国外汽车金融产品及服务配套较完善。

国外汽车金融公司的具体业务包括内部财务服务、资金管理；外部融资、产品促销、信用服务、租赁业务、保险业务等。

大众金融股份公司的三大支柱业务是银行、租赁和保险。主要的组织结构是市场中心与集团汽车金融紧密结合的金融服务部门，主要有银行、经销商、私人客户服务部、车队等四个部门。

银行业务主要包括存贷款、发放信用卡，大众汽车的用户可以直接在大众汽车银行进行购车储蓄。

经销商服务部为大众集团所属的品牌经销商提供贷款。

私人客户服务部主要是为私人和小型企业客户提供贷款和融资租赁。

车队主要是为企业用户提供租赁和服务。

通用汽车金融服务公司，其核心业务是汽车购车贷款，该业务侧重为通用特约经销商出售的汽车提供服务，提供他们所需要的资金，用以维持一定的公司库存，并为零售客户提供多种多样的服务方式，方便客户购买或租赁各种新、旧的通用品牌汽车；公司还推出包括保险、抵押融资和公司对公司的借贷等在内的金融业务和服务，分别由 GMAC 保险集团、GMAC 抵押公司、GMAC 商业金融集团承担。

2. 中国汽车金融发展现状

中国已经成为了世界汽车大国，年产销量均名列世界第一，但是中国的汽车工业以及汽车金融服务业，与世界先进水平还有很大的差距。无论在何种行业，金融均是强力推动产业发展的利剑，对于汽车销售服务领域来说也不例外。虽然汽车金融服务已经进入我国汽车市场多年了，但是由于中国市场和金融环境的特殊性，真正受消费者广泛欢迎，并能够积极促进市场发展的汽车金融产品并不多见，汽车金融衍生服务产品更如凤毛麟角，中国汽车金融服务业的发展道路还很长，但发展前景是喜人的。现阶段，中国汽车金融服务市场的现状有以下几个方面：

1）各家银行机构纷纷推出车贷业务。面对宏观调控，特别是国家出台管制房地产市场发展的系列政策，导致房贷市场出现拐点，各家银行逐步放缓房贷业务，转而寻求汽车金融业务方面的突破。中国银行、中国光大银行、中国民生银行均推出了车贷业务。

2）跨国汽车巨头以及国内车企纷纷抢滩汽车金融市场。目前，跨国汽车巨头在中国成立了9家合资汽车金融公司，包括通用汽车、大众汽车、福特汽车、丰田汽车、戴姆勒·克莱斯勒、标致·雪铁龙、沃尔沃、日产汽车和菲亚特汽车等。如果算上本土汽车企业成立的汽车金融公司（如奇瑞汽车成立的徽银汽车金融公司），国内汽车金融公司的数量将接近20家。还有一批国内车企准备创立汽车金融公司，如比亚迪汽车与法国的CGL公司签订了合资合同，拟在深圳成立汽车金融公司。

3）汽车金融公司与银行车贷机构同台竞技，各有千秋。银行的贷款利率低于汽车金融公司，例如大众汽车金融的1年期贷款利率为7.12%，3年期的贷款利率为8.12%；而银行1年期的贷款利率为7.02%，1~3年（含3年）期的贷款利率为7.2%，但申请贷款需要的时间长于汽车金融公司。银行贷款的放款速度通常为6~8周，而汽车金融公司的平均放款速度为2周。汽车金融公司的数量、规模、经营业绩以及抗风险能力均明显强于银行的同类业务。2000~2003年，多家银行也曾高调进军汽车信贷业务，甚至推出首付30%以上、还款期3~5年的汽车信贷，但4年后的表现却不尽如人意。

4）各机构均开展汽车金融业务，几家欢喜几家愁。从资产规模和盈利能力来看，2008年单以已开业的8家合资汽车金融公司为例，其总资产就达284.98亿元，贷款余额为255.15亿元，总负债为228.22亿元，所有者权益为56.76亿元，当年累计实现盈利1647万元，不良贷款率仅为0.26%。

而与此形成鲜明对比的是，多数银行的汽车信贷或停步不前、或萎缩。如交通银行在《首次公开发行股票招股意向书》中披露，截至2004年、2005年、2006年的12月31日，交通银行的汽车贷款分别为50亿元、36亿元和36亿元，分别占交通银行个人贷款和垫款总额的5.9%、3.5%和2.9%。而交通银行对于汽车贷款比例逐年减少的原因的解释则是，"该类贷款的减少主要是本行针对中国汽车贷款风险相对较高而采取了减少发放汽车贷款的政策所致"。

5）金融产品及服务不断衍生并推陈出新。招商银行设计和研发了涉及供货商贸易融资、生产商资金管理、经销商结算融资、消费者金融服务4个阶段的一系列服务解决方案，并成立了"汽车行业点金俱乐部"，这也是招商银行继公路、电力、航空后设立的第四个行业俱乐部。

6）消费者对汽车金融产品及服务的意识和观念发生了转变。消费者接受汽车金融产品及服务的意识逐步增强，消费者纷纷从理财角度出发并结合自身的实际情况选择适合自己的汽车金融产品和服务。中国的汽车金融市场日渐成熟，汽车金融服务体系日趋完善。

7）汽车金融研究机构不断涌现。2010年10月29日，一汽大众携手对外经贸大学共同成立的"中国汽车金融研究中心"正式揭牌。"中国汽车金融研究中心"将充分利用对外经贸大学雄厚的科研和教学实力，并以对外经贸大学为科研教学基地，以一汽大众为实践应用基地，致力于培养汽车金融专业的高端人才，探索出适合中国汽车市场的金融衍生产品和服务模式。

当然，中国汽车金融市场也存在着一些隐忧：

> 一是汽车消费信贷需求不足。
> 二是汽车金融公司的服务能力不强。
> 三是汽车金融的法律政策环境亟待改善。
> 四是资金的来源和渠道比较少。
> 五是汽车金融公司融资担保问题比较复杂。
> 六是汽车金融配套管理不成熟，风险较大。
> 七是汽车金融公司的资本瓶颈限制了其规模的扩张。

一是汽车消费信贷需求不足。据统计，目前汽车信贷渗透率的平均水平仅有7%左右，不但与国外70%的渗透率的水平差距巨大，与2002~2004年汽车金融快速发展时期的20%的渗透率相比也有大幅回落。消费者贷款购车占购车的比例不高，最主要的原因是汽车贷款的利率偏高、手续也较烦琐。

二是汽车金融公司的服务能力不强。目前，中国汽车金融公司的注册资本很低，而且缺乏长期稳定的低成本融资渠道，发行企业债券的难度也很大。融资难是制约中国汽车金融公司发展的关键因素。

三是汽车金融的法律政策环境亟待改善。部分法规和政策制约了业务开展和产品开发，作为汽车金融三大业务之一的融资、租赁业务难以开展。目前，我国已初步建立起了汽车金融服务的部门规章，但相关配套措施尚不够完善。2008年新修订的《汽车金融公司管理办法》已明确了汽车金融公司可以从事同业拆借、发行金融债券等业务。但是，目前还没有一家汽车金融公司获准发行金融债券。同时，受部分法规和政策的制约，融资、租赁业务也难以开展。

四是资金的来源和渠道比较少，而且资金成本比较高，且不稳定。

五是汽车金融公司融资担保问题比较复杂，特别是信用担保体系的不健全造成了很多不便。

六是汽车金融配套管理不成熟，管理风险比较大。

最后，汽车金融公司的资本瓶颈限制了其规模的扩张。

此外，现阶段的中国汽车金融市场也呈现出汽车金融公司与银行车贷机构存在竞争与合作的特点。

相关链接

中国车贷市场的三大经验

1）从业者应具备基本的条件，从经验要求看，必须是专业化的汽车信贷信用管理公司；从成本控制看，必须是规模化、规范化的经营；从管理角度看，必须拥有有效的汽车信贷客户管理系统；从控制人为风险看，必须实现汽车销售与汽车信贷管理严格分离，不能既做销售又做车贷等。

2）银行、汽车金融公司由于成本和专业的限制，与具有规模的专业汽车信贷信用管理公司合作，应是一个合理的选择。

3）需要一个实现中国汽车业、金融业与个人信用管理业三方合作的商业模式。

中国车贷市场的五大教训

1）在中国，从业者缺乏专业的资信审查能力和个人信用管理能力。

2）没有把汽车信贷管理与汽车销售严格分割开来，为追求汽车销售业绩而忽视了汽车信贷前期的风险管理。

3）从业者大部分是小公司，本身经营规模小。由于成本压力，会随意削减信用管理环节和人工费用，导致失控。

4）没有汽车信贷的计算机管理系统，管理缺乏规范，无执行标准，效率低。

5）从业者之间盲目、无序的恶性竞争。

三、中外汽车金融的发展趋向

1. 欧美国家汽车金融发展的趋向

欧美国家汽车金融发展的趋向

1）注重整个产业链条的金融产品及服务的创新设计及产业内外的相关产品和服务的孵化和衍生。

2）汽车金融对汽车厂商的贡献值比重越来越大。

3）各汽车跨国公司会加大对亚太地区市场的开拓力度和密度。

2. 中国汽车金融发展的趋向

在对我国整个汽车产业与汽车金融业发展现状进行全面分析的基础上，可以预见中国汽车金融业未来的发展方向应该是不断适应汽车产业发展的需要，汽车金融的服务形式将日渐多样化和有机化，并得到快速发展。中间大致会经历以下三个发展阶段：

（1）第一阶段是探索尝试发展阶段（1998 年～2006 年） 在该阶段，我国汽车金融业是由国家商业银行垄断并主导的运作模式，其主要特点是经营项目与服务对象单一，仅仅为购车人提供贷款、保险和咨询服务；资金供给单一，资金由银行统一供给；整个业务链条由不同的经营组织独立经营，缺乏内在一致性。由于制度供给、法律法规、产业发展、信用体系和商品市场等环境、条件和水平很低，所以在该阶段，汽车金融业发展的起伏较大，对汽车产业的影响也大。中国汽车信贷业务发展曲线所蕴含的商机如图 3-1 所示。

（2）第二阶段是全面竞争发展阶段（2007 年～2013 年） 该阶段，我国加入 WTO 组织的承诺要完全兑现，金融体系进一步市场化，汽车金融业也逐步实现了市场的完全化，汽车产业发展日趋成熟。在总结前期发展经验教训的基础上，国家将大力发展汽车信贷业务，扶持各大汽车金融公司，汽车金融服务业的各种业态的发展空间都十分广阔。该阶段的主要特点是汽车金融公司逐渐主导汽车金融服务业，多种金融服务机构独立经营的局面已经形成。它们在为消费者提供信贷服务的同时，也为整个汽车产业的各个环节提供融资信贷服务。汽车金融业的商业模式以及盈利方式已经形成，并成为了汽车产业的主要利润来源。

（3）第三阶段是稳定发展成熟阶段（2014 年～2025 年） 该阶段汽车金融业的主要特点是我国汽车产业与汽车金融业经过整合已经体系化、多元化和国际化，形成了完善和稳定的

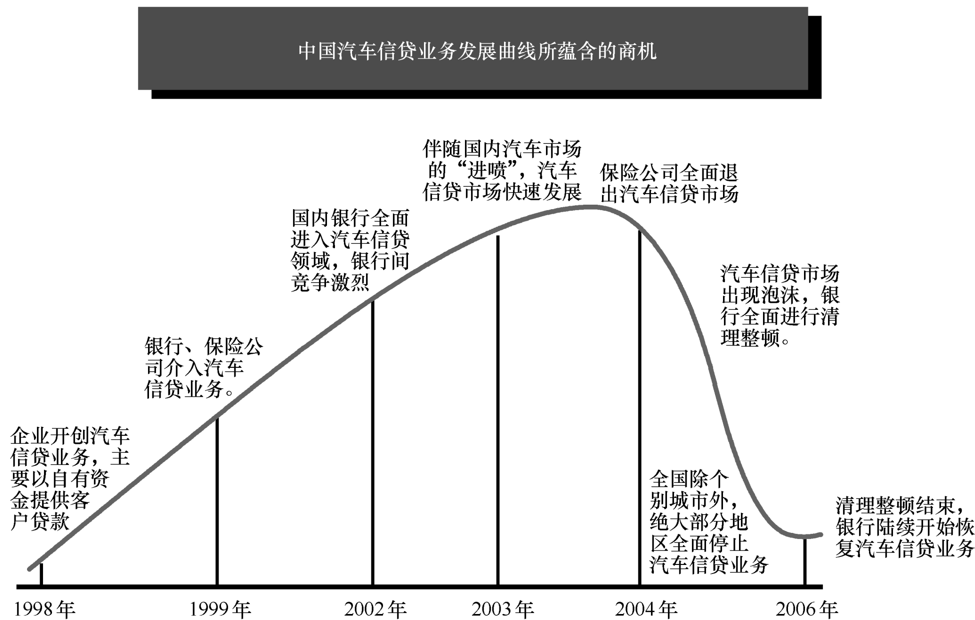


图 3-1 中国汽车信贷业务发展曲线蕴含的商机

经营模式，汽车金融业已经发展成为金融领域的新业态。

1）从中国汽车信贷曲线的发展历程来看，1997 年至 2006 年，中国汽车信贷市场已经经历了从萌芽、起动、发展、高潮、跌落直至停滞的一个近 10 年的完整发展周期。

2）进入 2010 年，中国汽车信贷市场正处于强力复苏阶段，其中蕴含着无限商机。

鉴于上述内容，今后我国汽车金融业的发展趋向如下：

第一，必须持续深入地做好与汽车金融业匹配的各项基础建设和配套工作。

> 首先，要加快汽车产业的发展。
> 其次，要深化金融业的市场化改革与创新。
> 再次，要制定并完善汽车金融服务机构相关的管理制度。

第二，银企合作、资源共享、优势互补、共同发展。

> 今后汽车金融业服务模式的发展趋势是多元化、一体化、立体化和国际化。在我国，首先呈现的是汽车金融业的多元化发展趋势，即打破银行独揽汽车金融市场的局面，促使专业化汽车金融机构快速发展。

第三，健全社会和个人信用保障体系。汽车金融业是在健全、完善的社会信用体制背景下发展壮大的，汽车消费信贷健康持久发展的关键是建立完善的社会和个人信用保障体系。因此，必须建立、健全社会信用征信体系、信用查询系统和信用评估体系，依据客观、公正、独立的原则，培育企业和个人信用调查与评价中介机构，建立起企业和个人信用记录档案，建立一个全社会共享的企业和个人信用系统。制定权威性和统一性兼备的个人信用评估标准，由信用评价机构运用科学的评估方法对客户进行信用风险评级。汽车信贷风险管理体系如图 3-2 所示。

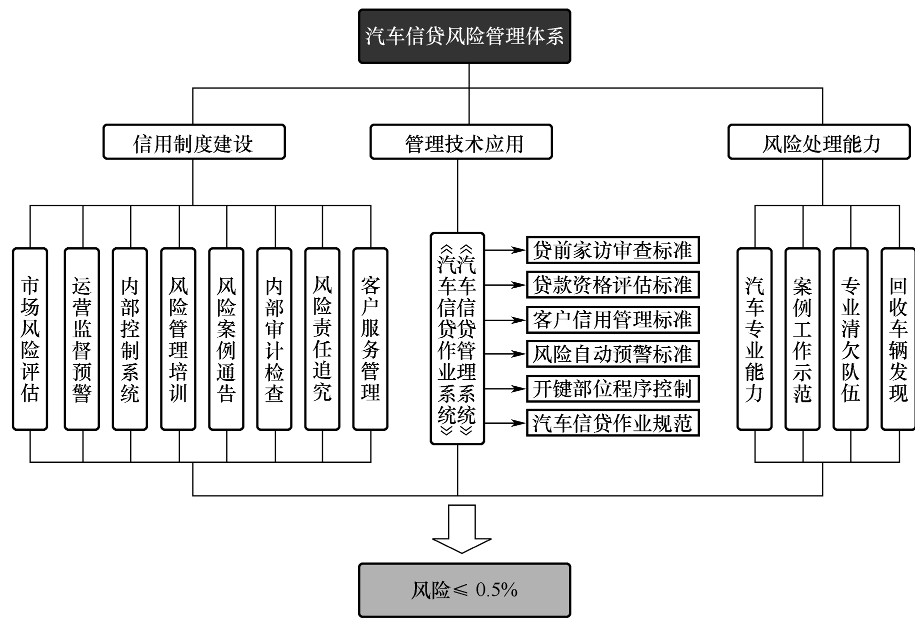


图 3-2　汽车信贷风险管理体系

第四，精心开发市场与精心培育市场并举并重。无论是从眼前的利益考虑，还是为长远的利益盘算，对开发市场与培育市场，两手都要抓、两手都要硬不失为明智之举。

> 不要因急功近利和过度竞争而影响市场的健康发展，要精心培育和引导需求的发展，满足当下需求，发掘潜在需求，培育未来需求。打破垄断，逐步放开对汽车金融公司在地域和业务上的限制，给汽车金融公司更宽广的金融和业务范围。

四、汽车金融发展的临界状态及关键点

（1）首先，必须通盘掌握汽车金融市场的发展变化脉络　众所周知，汽车金融业受宏观经济环境的影响较大。汽车金融行情全球波动，中外银行利率、汇率的变化和调整会直接影响到汽车金融市场；另外，信用体系的不完善、金融产品和服务的设计不科学、民众的消费观念保守等诸多因素都会影响汽车金融业的发展。因此，必须对症下药、有条不紊地促进汽车金融业的发展。汽车金融业发展的临界状态及关键点见表 3-2。

表 3-2　汽车金融业发展的临界状态及关键点

产业种类	临 界 状 态	关键点及操作
汽车金融	（1）银行利率上调，金融信贷比例就会下降 （2）银行信贷额度收紧，汽车信贷也会紧缩	（1）优化车贷流程、简化手续、提供增值的理财服务 （2）根据实际情况设计金融信贷产品。除了推出扶持经销商与合作伙伴的存货信贷外，还可开展融资租赁；另外，在侧重于刺激高档车信贷业务的同时，对于中、低档车的信贷也要给予合理的优惠刺激

（续）

产业种类	临界状态	关键点及操作
汽车金融	（3）汽车金融机构与银行机构之间的竞合程度影响了车贷市场的发展 （4）信用体系建设不完善，出现信贷高风险也会抑制车贷发展 （5）民众的消费观念趋向一次性全额购车必然会影响车贷业务 （6）金融产品及服务的设计不够科学、合理以及过于单一也会影响车贷市场的发展 （7）汽车市场的竞争日趋激烈，车价波动大、保值空间不稳定也会影响车贷市场的发展 （8）真实需求者与实际使用者的错位也会导致车贷市场发展的微妙变数，如高档车采用车贷的比例较大，而低档车采用信贷方式购车的比例却很小	（3）增强信贷收益的稳定性、持久性；必须锁定保险，同时开展“延保”业务 （4）提高个人贷款购车渗透率，调动销售、整体营销，把信贷营销融入整体营销体系 （5）加大信用体系(包括个人、企业等)的建设，建立一整套科学、合理的信用评审机制，从而规避风险；同时加大违信惩罚力度，以设立“高压线” （6）厂商配合、银企合作，降低市场风险、控制信贷风险，满足产业供应链各方的需求

（2）其次，必须明确汽车金融业功能流的层次和关系　即：“企业资本运作——经销商贷款支持——消费者刺激消费”。汽车金融业功能流的层次及作用见表3-3。

表3-3　汽车金融业功能流的层次及作用

功能流层次	服务对象	意义和价值
第一层次	**企业自身**	汽车金融为整个企业板块服务，开发适合于汽车业务板块的金融衍生品，参股商业银行，吸纳更多的社会资金，为孵化新的商业模式和确立新的盈利模式创造有利条件
第二层次	**战略合作伙伴** （经销商、供应商等）	向战略合作伙伴提供贷款支持，以在产业链系统内建立和谐匹配的“内环境”，企业扩张时，合作伙伴的规模能匹配；市场萧条时，合作伙伴能维持生计，同时能通过汽车金融杠杆调节企业库存压力，进行合理的库存转移，并为合作伙伴消库提供相应的促销资金
第三层次	**消费者**	刺激消费者的购车需求，让汽车金融“落地生根”，找到“氧气库、弹药库和血库”，令汽车金融实现内生增长性和外延扩展性的融通，从而反哺第二、第三层次

（3）最后，必须清楚汽车金融业的临界状态和关键点　特别是资本金的储量、流量、流速、贷款的损耗率、资本的增值率(回报率)等关键因素。汽车金融业的临界状态及应对策略见表3-4。

表3-4　汽车金融业的临界状态及应对策略

关键因素	临界状态	应对策略
资本金准备	充足	全面开展金融业务，开发和设计系列金融产品和服务
	不足	优先发展风险低、回报高的金融业务，金融产品和服务的重点向经销商和消费者倾斜

（续）

关 键 因 素	临界状态	应 对 策 略
信贷规模	过大	应控制资金的流量、流速，建立各项预警防范机制，从而规避信贷规模过快增长带来的风险情况
	一般	根据企业自身的实际情况和市场容量，重新评估信贷规模，寻找新的市场空白点，按步骤、分阶段地提高信贷规模
	过小	重新制订汽车金融的发展战略规划，快速稳健地推进业务发展上规模、上档次
贷款损耗率	高	紧急刹车，缩减信贷投放量，做好信用体系的拾遗补缺工作，把重心放在贷款的盘活和保全上，尽量减少损失
	低	继续完善信用体系建设和风险规避措施
资本的增值率	高	继续优化金融产品和业务结构，做好产品和业务方阵的排序布局，从而确保资本有持续稳定的回报
	低	综合评估各项金融业务的贡献值，优先发展“明星类”业务，删减“问题类”业务，从而提升资本的回报率

五、汽车金融总攻略

1. 汽车厂家开展金融业务的营销攻略

（1）生产厂家(经销商)开展金融业务的优、劣势　汽车厂商开展汽车金融信贷业务时，主要以产品和服务取胜。生产厂家开展金融业务的优、劣势见表3-5。

表3-5　生产厂家开展金融业务的优、劣势

优　　势	劣　　势
首先是汽车价格的优惠，汽车厂家(经销商)发挥车源的优势，根据各种车型并针对信贷客户制定各种优惠促销，这与其他汽车金融信贷机构相比要有绝对的优势	当然，汽车厂商开展汽车金融业务时也存在一定的劣势，如贷款利率高、手续费贵、贷款年限和方案选择少等
其次，汽车厂家（经销商）的金融服务人员掌握全面的车辆知识，熟悉汽车上牌、办证的各个环节	
第三，生产厂家（经销商）开展的金融业务手续简便、放贷周期短	
第四，能带动汽车精品、保险等关联业务的发展	
第五，生产厂家（经销商）还为客户提供新旧车置换、抵押贷款业务	

（2）生产厂家(经销商)开展汽车金融的营销攻略(见表3-6)。

表3-6　生产厂家(经销商)开展汽车金融的营销攻略

营 销 攻 略	要 义 精 髓
产品领先	充分发挥货源供应的优势，开展“名品特价 + 实用赠品”的优惠促销，针对不同的车型、不同的顾客类型制订不同的金融信贷方案，通过灵活多样的汽车金融业务，让汽车品牌增值化、品质标准化、品位档次化、品味多样化
服务差异	提供试乘试驾、汽车精品 DIY、维修保养、新旧车置换、车主俱乐部等配套服务来吸引客户

（续）

营销攻略	要义精髓
渠道多样	可以与银行、担保公司合作，借助银行密布的网点以及成千上万车贷中介方的移动网点开展车贷业务
成本领先	在产品开发、策划营销、物流配送、售后服务等环节开源节流、增收节支

经典案例

通用汽车的金融营销

通用汽车金融营销的最大亮点在于：比较重视汽车金融业务，而且开展汽车金融业务的时间较早；同时，注重个性化、人性化的金融产品和服务的设计，注重业务模式的整合和服务流程的规范及高效运作。在营销方面，汽车金融不同于其他业务模块，汽车金融产品和服务以及相关作业流程本身就是营销。产品和服务设计得当、卖点突出，就能“不营自销”。

一、通用公司既造车又放贷

> 目前，美国汽车金融公司的车贷经营业务已经超过汽车制造、销售等板块的业务，成为各大汽车集团的主要利润来源；而通过信贷和租赁服务来购车，也是美国人最主要的购车方式，比例高达80%~90%，居世界首位。

曾有业内人士评论说“如果从利润构成来看，通用汽车目前更像是一家银行，而不单纯是汽车制造商”，这句话生动地说明了汽车金融在汽车制造业中的重要性，也显示出汽车金融服务所蕴藏的巨大的开发潜力。美国汽车金融公司历史悠久，从20世纪20年代起，美国各大汽车公司就陆续建立了自己的金融公司，通用金融就是其中的代表。汽车金融既刺激了个人消费，也促进了整个汽车产业的蓬勃发展。目前，美国汽车金融公司的车贷经营业务已经超过汽车制造、销售等板块的业务，成为各大汽车集团的主要利润来源；而通过信贷和租赁服务来购车，也是美国人最主要的购车方式，比例高达80%~90%，占世界首位。

以通用汽车金融服务公司(GMAC)为例。GMAC是通用汽车公司于1919年初建立的全资子公司，其目的是协助通用汽车的经销商们筹措库存汽车所需的资金，并使客户得以在购买新车时，不必在首期就付清贷款。目前，GMAC已是全世界规模最大、最为成功的金融机构之一，它提供种类繁多的金融服务，并创造了巨额利润。在美国，43%的新车销售和72%的经销商库存，都是由通用汽车金融公司提供融资。从2004年上半年开始，通用汽车金融公司的利润占通用汽车利润总额的50%以上，而且还有逐年攀升的趋势。

二、购车贷款：GMAC金融业务的核心

GMAC的核心业务是购车贷款，这一业务侧重于为通过通用汽车特许经销商出售的汽车提供服务。公司向通用汽车的经销商们提供他们所需的资金，用以维持一定的汽车库存，并且提供给零售客户多种多样的贷款方式，方便客户购买或租赁各类新、旧汽车。迄今为止，GMAC已向全世界超过1.5亿辆汽车发放了超过1万多亿美元的融资贷款。

三、设计人性化、个性化的产品和服务

依托美国完善的信用制度，GMAC根据市场需求和消费者的偏好，为消费者提供灵活多

样的汽车消费信贷品种和服务，大致主要有以下三种：

（1）**传统分期付款**；（2）**智慧贷款**（Smartbuy）；（3）**预期租赁**（Smartlease）

（1）传统分期付款这种方式适合于那些预计需驾驶几年以上，每年驾驶里程超过 1.5 万 mile[㊀]，而且喜欢拥有一辆属于自己并且可以任意装饰的汽车的客户。这是目前各家汽车金融公司普遍推行的业务品种。

传统分期付款具体做法：在客户与经销商之间签订一个分期付款协议，客户承诺在一段时期内分期偿还贷款以及支付贷款费用。

（2）智慧贷款（Smartbuy）

> 智慧贷款：这种方式可使用户经常拥有自己的一辆新车，又能降低月付款。这种方式能买还能卖，还能置换，具体做法是客户每月偿还少量的车款，在合同期的最后有几种选择，一是购买该车、一次付清所欠款，或重新贷款买下这辆车。

在纽约，能拥有这种付款方式的车，其价格一般不低于 1 万美元。采用这种方式后月付款降低的原因是客户每月只需支付汽车的一部分费用和贷款费用，此外，客户还可以利用 GM 卡中的返还款或以旧换新的方式用自己的旧车支付部分车款。这种方式的合同期及合同内容灵活，客户可以有多种选择。

（3）预期租赁（Smartlease）

> 预期租赁：适用于不愿购买一辆车，但在一定时期内需要租用车的客户。客户可根据实际使用的预期来缴纳相应的租赁费。当租赁期满时，客户有三种选择：一是归还车辆，重新租赁一辆；二是买下已租的车辆；三是归还车辆，结清费用。

此外，GMAC 还推出了其他车贷品种，如学生购车计划，即专门针对学生群体的信贷品种。其他汽车金融公司提供的业务，通用金融也有：如分期付款零售方式、融资租赁方式、信托租赁方式、汽车分期付款合同的转让与再租赁等，并有厂家贴息、客户享受零利率等多项优惠措施。美国普通消费者只要信用记录良好，都可以方便、快捷地通过贷款方式买到自己心仪的汽车。

四、融资产品服务对象区隔

> 通用汽车金融公司提供的车贷融资业务按贷款的对象分为**批发性商业融资**和**零售性商业融资**。

批发性商业融资是指汽车金融公司向汽车经销商提供存货融资，其业务模式为：汽车金融公司根据经销商的信用等级及销售状况决定的库存额度，签订贷款合同。合同完成之后，在州政府进行融资抵押登记，然后，经销商提交购车单，由制造商将汽车卖给经销商。经销商与汽车金融公司签订贷款协定，并由汽车金融公司提供贷款。在汽车金融公司支付车款后，汽车经销商向保险公司购买车辆财产保险，经销商就可把汽车出售给用户，最后由经销商按照合同向汽车金融公司还本付息。GMAC 在这方面向经销商提供的服务有融资、批量租赁以及客户特殊培训服务和客户金融咨询计划等。

㊀　1mile = 1609.344m。

零售性商业融资是商业用户向经销商分期付款购买汽车，经销商将合同卖给汽车金融公司(如同“贴现”)，汽车金融公司将合同款付给经销商，最后由客户向汽车金融公司归还贷款。零售性消费贷款占整个汽车融资的3/4以上，利润也远大于批发性贷款。通用汽车公司为了对推销汽车的经销商提供融资，专门成立了一家通用汽车承兑公司。

五、四项服务流程满足个人车贷

> 针对个人汽车贷款，通用汽车金融公司的操作一般要先后经历四个流程：确认潜在客户、进行新客户审批、对已有客户进行管理以及针对产生的坏账进行催收。
>
> 最主要优势就是它的“专业化”“系统化”和“协同化”。

通用汽车金融公司作为隶属于通用汽车集团的专业化服务公司，通过通用汽车集团和经销商的市场营销网络，与客户进行接触和沟通，提供量体裁衣式的专业化服务。同时，因汽车产品非常复杂，售前、售中、售后都需要专业的服务，如产品咨询、签订购车合同、办理登记手续、零部件供应、维修保养、保修、索赔、新车抵押等，通用汽车金融公司可以克服银行等金融机构由于不熟悉这些业务而带来的种种缺陷。汽车金融服务公司最初是推动母公司汽车销售的一种手段，但经过近百年的发展，其业务早已不仅仅局限于提供车贷服务，现在的汽车金融公司业务广泛，如通用汽车金融公司的其他主要业务还包括保险、抵押融资和公司对公司的借贷等。由于美国汽车市场低迷，通用汽车金融已成为通用汽车公司的重要利润支柱。

六、通用金融成功抢滩中国市场

1. 顺应市场需求应运而生

进入21世纪，中国汽车消费市场蓬勃发展，汽车销售额逐年攀升，然而国内的汽车金融市场却一片空白。为了满足国内广大消费者的需求，由上海汽车集团财务有限责任公司(SAICFC,占股40%)、美国通用汽车金融服务有限公司(GMAC LLC,占股40%)、上海通用汽车有限公司(SHANGHAI GM,占股20%)三方股东于2004年8月合资成立了中国首家专业汽车金融有限公司——上汽通用汽车金融有限责任公司(GMAC SAIC)，其注册资本为15亿元人民币。

上汽通用金融公司的经营范围：①接受境内股东单位3个月以上期限的存款；②提供购车贷款业务；③办理汽车经销商采购车辆贷款和营运设备的贷款(包括展示厅建设贷款、零配件贷款和维修设备贷款等)；④转让和出售汽车贷款应收款业务；⑤向金融机构借款；⑥为贷款购车提供担保；⑦与购车融资活动相关的代理业务；⑧经中国银行业监督管理委员会批准的其他信贷业务。

2. 金融产品和服务符合本土化需求

> 通用汽车金融产品和服务的本土化定制
>
> (1) 等额本息服务。
>
> (2) 等额本金服务。
>
> (3) 智慧贷款。
>
> (4) 信贷寿险。
>
> (5) 企业员工购车融资及车队贷款。
>
> (6) 授权零售商信贷融资服务。

上汽通用金融公司主要的经营业务包括为最终用户提供购车贷款业务、办理汽车经销商采购车辆和营运设备的贷款（包括展示厅建设贷款、零配件贷款以及维修设备贷款等）、经中国银行业监督管理委员会批准的其他信贷业务等。并为客户提供了以下金融信贷服务：

（1）**等额本息服务** 在此还款方式下，月还款金额保持不变（假定利率不变），即每月偿还的本息之和不变，但您每个月应偿还的本金逐月增加，而利息则逐月减少。

（2）**等额本金服务** 在此种还款方式下，每月偿还的贷款本金金额相等，但利息会随着剩余本金的减少而减少，因此每月还本付息总额在整个贷款期间内将逐渐减少。

（3）**智慧贷款** 这种新型的还款方式将使您的月还款金额远低于传统等额本息方式下的月还款金额。这是因为本金的一部分，即尾款，被递延到了贷款到期时再做偿还，尾款数额的高低由贷款期限所决定。目前，上海通用金融公司提供以下两个期限的智慧贷款供客户选择：

期限：二年、三年；购车最低首付款：25%；购车最高尾款：25%、20%。

智慧贷款到期后有三种不同的还款方案可供选择：

方案一：到期一次性归还尾款。

方案二：对尾款进行再融资（注：对尾款可进行一次不超过一年的再融资）。

方案三：用车辆置换的方式归还尾款（注：客户可以使用上汽通用金融公司的贷款再选购一辆新车。原先的汽车在接受评估后进行置换，先将尾款付清，再将剩余部分作为新车的首付款。在这种方案下，客户只要通过上海通用金融公司的信贷审核，就能享有低额月供且同时保有置换新车的权利）。

（4）**信贷寿险** 通常客户拖欠贷款的一个重要原因是由于借款人不可预见性的死亡，而其家属又因为不具备履行贷款合同的能力，从而在困难时期承担了精神和经济上的双重重大压力。为了给客户及其家庭带来一份安全保障，个人汽车消费贷款一般都附送信贷寿险产品，也就是说，如果借款人在贷款期间内由于意外事故而不幸辞世（这类事故必须是信贷寿险合同中指定的），则借款人家属的还款义务则自动中止，无需再支付额外费用。

（5）**企业员工购车融资及车队贷款** 对于知名的企、事业单位的员工，上汽通用金融公司提供统一的主动授信用于通过授权经销商团购的新车；同时他们也为这些信誉良好的机构和企业提供车队贷款，并为客户提供独具特色的服务：如遍布全国的覆盖网络、透明的信贷政策、有竞争力的价格、便捷的申请程序和卓越的客户服务、可订制的融资方案等。

（6）**授权零售商信贷融资服务** 上海通用金融公司承诺为全中国的授权经销商提供量身定制的商业信贷产品，并将致力于设计专业的融资方案，帮助经销商伙伴尽展潜能、立足于长远发展。目前，其为经销商提供的融资产品包括：新车及库存车融资计划和展厅建设融资贷款两种。

3. 金融业务发展高歌猛进

自成立以来，凭借与国际接轨的汽车金融管理经验和技术、个性化的产品设计和特色化的服务定制等优势，上汽通用金融公司已向上海通用汽车有限公司、上海汽车旗下的汽车品牌经销商及消费者提供了全方位的汽车金融服务。其中以凯迪拉克、别克、雪佛兰、荣威为主，同时也结合其他各主流品牌，以满足不同层次消费者的需求。

在开业初期，上海通用金融在国内主要采用通过经销商为客户提供服务的方式，工作重点在于逐步拓展业务合作的经销商网络，以期完善业务流程并逐步积累市场经验。作为中国

唯一一家同时在零售和批发领域开展业务的汽车金融机构，拓展业务合作的经销商网络和控制信贷风险，是上汽通用金融公司在提供国际化金融产品和实施专业化细致服务之际所必做的“功课”。**除了业已构建的近300家合作经销商网络外，公司还特别根据中国征信体系尚不健全的状况，专门建立了一支70余人的队伍，负责收集来自经销商的信息，开展市场营销和实地调查，从而有效地完善了业务流程、规避了风险。其发展战略就是循序渐进。**而将通用汽车多年的全球专业服务经验与上汽对本地市场的深刻认识及丰富资源充分结合，是该公司业务得以迅速推进的关键因素。

在推出适销对路的金融产品和服务的同时，上汽通用金融公司发展势头喜人——2005年8月公司成立一周年之际，其总信贷资产规模突破10亿元人民币，当月汽车零售信贷放款超过1000台，业务覆盖范围超过50个城市，100家4S经销商。2006年12月，公司总信贷资产规模突破64亿元人民币，当月零售信贷放款超过4900笔，覆盖城市120个，4S经销商350家，员工总数达到250名。2007年12月，公司总信贷资产规模突破120亿元人民币，业务范围超过140个城市，590家4S经销商，员工总数超过350名。2008年12月，公司总信贷资产规模突破122亿元人民币(非资产信托口径)，业务范围超过170个城市，4S经销商超过800家，员工总数超过380名。

延伸阅读

国内外汽车金融服务盈利模式研究

一、国外汽车金融服务盈利模式研究

1. 基本盈利模式

美国汽车金融的基本盈利模式在前文已有讲解，在此不再赘述。

2. 增值盈利模式

汽车消费涉及的金融服务很多，如果消费者提前在汽车金融服务公司存入一定比例的购车储蓄，就可以更快、更优惠地获得购车贷款。除了购车贷款外，还能获得汽车消费过程中的金融服务。消费者可以向汽车金融机构申请汽车融资租赁，租赁到期后，可以选择继续拥有或更换新车，汽车的维修和保养也由提供租赁方负责。

> 消费者可以获得汽车公司发放的专门信用卡，累计消费到一定额度后，可以优惠买车，或者获得与汽车有关的旅游小额信贷支持。此外，汽车金融公司还会提出全套汽车维护保养方案，以帮助客户得到价格合理的及时维修服务，维修费用可以设计为分期付款，充分体现了其人性化。

汽车金融服务是一个规模大、发展成熟的产业，有着多样化的服务类型，如价格浮动式、投资理财式、以旧换新式、公务用车汽车金融服务等。与股票、债券、银行存款等大众化的金融服务相比，汽车金融服务较为复杂，它是围绕汽车销售而展开的。随着消费者偏好的多样性和易变性的不断提高，对汽车金融服务的需求也呈多样化趋势。汽车金融公司为满足消费者的多样化需求，会不断开发新的汽车金融服务。

3. 汽车融资租赁式增值盈利模式

汽车租赁包括两大类，一类是融资租赁，另一类是经营租赁，即有融资与融物之分。经

营租赁与融资租赁的区别见表3-7。

表3-7 经营租赁与融资租赁的区别

经 营 租 赁	融 资 租 赁
承租人利用汽车租赁的主要目的，取得汽车的暂时使用权	承租人主要通过融资达到融物的目的，即最后取得汽车的所有权
在经营租赁形式下，仅涉及出租人和承租人的行为	而融资租赁形式下，涉及出租人、承租人、供货人三方的责任
在经营租赁形式下，承租人对租赁汽车有退收或拒收两种选择	而在融资租赁条件下，承租人取得所有权
经营租赁的承租人支付的租金通常小于汽车的购买成本	而在融资租赁形式下，承租人付出的租金总额大于汽车的购买成本。因此，融资租赁在金融中的作用比经营租赁重要、突出
融资租赁的出租人和承租人的权利和义务有别于经营租赁，这些变化包括汽车租赁的选择方式、维修保养、合同的不可延续性等	

汽车融资租赁在汽车厂家和消费者之间架起桥梁，让消费者先取得汽车的使用权，然后每月付租金，在租赁期满后一般要购买设备的所有权。作为一种买卖与租赁相结合的汽车融资方式，汽车融资租赁须具备一定的条件，否则不属于汽车融资范畴，只是一般的汽车租赁。这些条件包括：

1）消费者需向销售商支付相应的租金(汽车使用补偿费)。

2）如果消费者支付的费用(租金及相应赋税)已经相当于或者超过汽车本身的价值，依照汽车租赁合同，消费者有权获得该汽车的所有权。

3）如果消费者在租期届满时所付租金总额尚未超过汽车本身价值，消费者此时享有选择权，对租期届满后的汽车有下列处理方式：在补足租赁合同中事先约定的相应余额后成为汽车的所有权人；如果汽车现值高于约定的余额，消费者可以出卖所租汽车，向零售商偿还该余额，并保留差价从中获利；将该汽车返还给出租人。

4）在租赁届满时，消费者欲购买所租汽车，不必以一次性付款的方式付清尾款。但严格地说，融资租赁方式和上述分期付款的汽车零售方式还是有一定的差别。该法案规定的汽车分期付款的零售方式，实质上是附条件买卖。销售商保留汽车的所有权，其实是债权人为实现保护自己的债权而设定的一种担保，但是，合同的目的仍在于转移汽车的所有权。融资租赁则不同，它是买卖与租赁的结合，消费者最终是否成为所租汽车的所有权人，选择权在消费者。

与贷款买车相比，融资租赁有优势。对于承租人来说，可先租后买，方式比较灵活。在租赁期满后，承租人享有选择权，选择是否购买所租汽车。消费者如不想购买所租车辆，则可将该车返还汽车出租方；如想购买所租车辆，消费者付清租赁合同上确定的折旧价(也称尾款)即可。对于承租人来说，如采用租赁方式，则不必担心汽车被转卖，因为汽车的所有权归属对承租人并不重要；而对于采用传统分期付款购车的买车人来说，如果在其未付清余款之前，销售商将汽车转卖，买车人将处于非常不利的地位。

融资租赁是汽车金融服务的重要组成部分。尤其在美国，由于信用体系比较完善，消费者甚至可以先在一个城市向全国性的汽车租赁公司租车，然后再在另一个城市归还。

4. 汽车金融投资理财式增值盈利模式

汽车投资理财业务是以汽车消费为目的专业性投资理财服务。目前，各个国家在汽车金融服务机构能否吸收短期储蓄上有不同规定，但代客投资理财通常是可行的。即使在金融管制比较严格的市场环境中，通过金融工程，也可以设计出对政策和制度具有规避性的方法，比如以私募基金的方式来吸收一部分资金，其收益部分主要用于支付汽车消费的相关款项，小部分作为汽车金融服务公司的投资回报。

该业务模式的实行始于20世纪六七十年代，当时受通货膨胀影响，欧美国家开始开展金融创新，汽车金融服务公司开始涉及资本投资市场，相继开发了汽车投资理财产品。投资理财式的汽车金融服务成为各国汽车金融业同其他金融行业竞争的有利工具。

国外汽车金融服务公司，以直接或间接的方式设立专业性的基金或者私募基金，如以品牌汽车俱乐部名义，通过吸收本俱乐部成员参加，为其理财，用理财的收益去偿还汽车金融服务公司的购车本息。这样，客户能够直接参与汽车金融服务公司投资管理活动，享受专业理财带来的投资收益，同时也将面临一定的投资风险。

汽车投资理财服务运用购车与理财相结合的方法。在汽车投资理财模式中有两个资金单位，一个是购车资金单位，用于支付购车的前期费用，包括首付款等费用；另一个是理财资金单位，由汽车金融服务公司的投资专家管理或委托信誉良好的投资公司管理。理财资金单位的收益回流到汽车金融服务公司，用于偿还汽车消费者融资贷款的本息，代替客户的定期偿还行为。

开展汽车投资理财服务的主要作用

一是有利于增强汽车购买者的消费能力。

二是有利于消除信用风险，保障汽车金融服务公司的利益，提高公司的竞争力。

三是有利于扩大汽车消费，增加汽车公司的销售收入。

由于消费者将一部分资金委托汽车金融服务公司进行投资，无形中增加了一道信用保险，降低了汽车金融服务公司所面临的违约风险和利率风险。汽车投资理财服务令消费者同汽车金融服务公司的联系更加紧密，有利于培养客户对公司的忠诚度。此外，通过汽车投资理财，汽车金融服务公司能获得一笔使用时间相对较长的资金，有利于加快公司资金的周转、增加资产的流动性。三是有利于扩大汽车消费，增加汽车公司的销售收入。汽车投资理财服务在满足顾客购车需求的同时，也为顾客带来了投资收益，提高了汽车购买力，增加了汽车金融服务公司的销售收入。

二、国内汽车金融服务盈利模式研究

在我国，汽车金融服务的主要内容是汽车消费信贷业务，该业务的主体主要涉及银行、汽车经销商、汽车集团财务公司以及其他非银行金融机构。按照各主体在信贷业务过程中所承担的职责及与消费者关联度的不同。

目前国内汽车消费信贷盈利运作模式可以分为3种：以银行为主体的直接模式，以销售商为主体的间接模式和以非银行金融机构为主体的直接模式。

1. 以银行为主体的直接盈利模式

该模式是银行直接面向客户开展业务，是各个业务流程的运作中心。如银行委托律师进行用户资信调查、评价，并直接与用户签订信贷协议等。要求用户到指定的保险公司买保险、到指定的经销商处买车，相关风险也主要由银行和保险公司承担。该模式可以充分发挥银行资金雄厚、网络广泛、资金成本较低的优势。但银行直接面对用户，工作量会大大增加，另外，银行还要去做资金运作之外的其他很多工作，比如对汽车产品本身的性能、配置、价格、经销商及其服务等方面的情况要有比较全面和及时的了解，这样势必会加大相应的人力财力的投入。由于汽车市场变化很快，汽车生产企业或商业企业的竞争和市场策略也在不断调整，但是银行对这种变化的反应往往有滞后性，从而影响金融产品的适应性及服务质量。因此，在目前汽车消费信贷规模还不是很大的情况下，这种运作模式还能适应，但随着汽车信贷业务量的不断增加，这种模式将遇到极大的挑战。

2. 以销售商为主体的间接盈利模式

由经销商直接面对客户，与用户签订贷款协议，销售商通过收取车价2%~4%的手续费，完成对用户的信用调查与评价，办理有关保险和登记手续，并以经销商自身资产为用户承担保证责任、为用户办理贷款手续，代银行向用户收取还款。**该模式的最大特点是方便用户，实现对用户的一站式服务。**与此相对应，信贷风险也主要由经销商和保险公司承担。由于经销商对市场最了解，对汽车产品和服务的反应最直接也最及时，所以他们能够根据市场变化，推出更合适的金融服务。由于放贷标准上的差异，该模式更有利于扩大贷款范围，从而起到培育市场、稳定销售网络、锁定用户群体的作用。但是，经销商的资金来源和自身资产规模有限，资金成本较高，而且信贷业务也并非其主业，在信贷业务上经验相对缺乏，因此该模式只适用于一定的范围。

3. 以非银行金融机构为主体的直接盈利模式

这种模式与银行的直接模式运作基本一致，但是放贷主体通常是汽车集团所属的汽车财务公司，由汽车财务公司行使放贷主体职能，业务范围基本上只针对本集团的汽车产品，经营风险由汽车财务公司和保险公司承担。以汽车金融公司为主体的汽车消费信贷模式是世界上通行的运作模式。汽车金融公司有效地连接汽车生产企业、商业企业和银行，并以金融为其主业，可以将银行和企业的优势较好地联系在一起。

三、国外汽车金融盈利模式借鉴

1. 扩大经营业务品种

比照国外经验，我国汽车金融服务业务受管制较多，业务品种较单一。根据中国银监会规定，汽车金融公司可以从事的业务有：接受境内股东单位3个月以上期限的存款；提供购车贷款业务；办理经销商采购车辆贷款和营运设备贷款；转让和出售汽车贷款应收款业务；向金融机构贷款；为贷款购车提供担保；从事与购车融资活动有关的代理业务；经中国银监会批准的其他业务等。与国外汽车金融服务发展相比，我国汽车金融服务在经营品种的开发方面远远未达到应有的水平。所以，我国汽车金融服务应该从目前主要以传统借贷为主，服务仅限于为汽车经销商和为消费者提供消费信贷的层面，向纵深方向发展，比如，开展与汽

车消费有关的汽车维修、保险和加油等业务，同时进一步加强我国汽车金融服务在汽车关联消费中所涉及的信贷、信用卡、保险，甚至代客理财等全方位服务上的发展。

2. 投、融资方式应向多元化发展

根据银监会颁布的《汽车金融公司管理办法》规定，我国汽车金融公司只能从事单一的汽车贷款业务，以及转让与出售汽车贷款应收款业务，不能涉及汽车租赁等盈利性较强的中间业务。

> 我国汽车金融服务机构应转换经营思维。有效开展我国汽车金融服务机构在融资租赁、信托租赁、汽车分期付款合同的转让与再租赁、保险、抵押等其他风险较小、回报率稳定的中间业务，才能有效避免我国汽车金融服务机构盈利空间小的问题。

另外，可借鉴国外汽车金融服务机构在融资渠道方面的经验，完善国内的金融监管机制，使国内汽车金融机构能充分利用商业票据发行、公司债券、购车储蓄、以应收账款抵押向银行借款、向商业银行等机构投资者出售应收账款、应收账款证券化等融资方式。

3. 加强银行与汽车金融公司的竞争与合作

国内商业银行在提供汽车金融服务方面的优势很明显——资金实力雄厚，营业网点较多，分支机构较广，长期开展信贷业务，具有一大批懂市场、懂业务的专业队伍。而且，国内商业银行已经开展了一段时间的汽车消费贷款业务，积累了不少经验，形成了一整套比较可行的操作模式和风险控制机制，加深了对我国汽车消费者和相关汽车金融服务参与者的了解，这是许多汽车金融参与机构和潜在参与机构所不具备的。**银行占有贷款余额和放贷规模上的优势，优势的根源主要有3个：一是银行既有的信用和评估体系采用规模评价，强于刚刚起步的汽车金融公司的个体评估；二是银行的评估体系可以帮助厂商降低评估成本，而汽车金融公司的评估体系目前尚在建设中；三是可以帮助实力差的汽车金融公司规避风险。**

国内商业银行最大的不足在于没有汽车行业背景，缺乏相关专业知识，不熟悉汽车业务，与经销商和制造商之间的关系松散，对客户的支持和开发能力不够，因此，也就不能够在汽车信贷以外的环节提供令人满意的服务，会给客户带来不便。

对于汽车金融公司而言，作为向中国境内汽车购买者及销售者提供贷款的非银行金融企业法人专门从事汽车贷款业务，其业务不同于银行和其他非银行金融机构，其服务对象为中国境内(不含港、澳、台地区)的汽车购买者和销售者。目前，国内已经批准设立了6家汽车金融公司，其中4家是外商独资，两家是中外合资。另外，汽车金融服务在国外已有80多年的历史，因此，**外资汽车金融公司相对国内提供汽车金融服务的企业而言，在经营模式、创新工具、管理手段和体制、产品结构、国际网络、财务实力等方面都具有相当大的优势，其良好的声誉也有助于赢得客户。**进入中国市场的时候，由于具有成熟的运作体系和风险监控体系，外资汽车金融公司能够省去汽车消费中间环节的费用，如免收信用保险费、管理费、律师费等。其劣势是对中国市场缺乏足够的了解，面对不同的制度、政策、客户和市场环境，缺少庞大的外勤营销队伍，人民币资金来源受到限制，网点不够发达等。

综合我国汽车金融服务两个运营主体的优缺点，同时结合国内现有的针对我国汽车金融服务业务开展的政策体制性因素，不难看出，“竞合”是商业银行与汽车金融公司在未来中国汽车金融服务领域中寻求发展的解决之道——在竞争中合作，在合作中竞争，实现双赢。一方面，可采取内部合作的方式，即汽车金融公司负责消费者的信用评价、贷款回收和还款

保证，银行则负责放贷，并向汽车金融公司支付一定的费用；另一方面，可通过外部合作，即外资金融公司自行向消费者提供汽车信贷，银行向汽车金融公司提供以综合授信、资金结算、相互代理为内容的各项业务。从实际状况来看，最可行的是加强外部合作。此外，若能够突破《商业银行法》的约束，银行也可以设立合资或独资的专业汽车信贷公司来开展业务。总的来说，银行与汽车金融公司合作的机会大于竞争，可以预见：我国汽车金融服务业必将迎来一个独具中国特色的快速发展时期。

2. 银行金融机构的营销攻略

（1）银行机构开展金融业务的优、劣势　银行机构开展汽车金融信贷业务时，主要在专业理财、利率浮动上取胜。银行机构开展金融业务的优、劣势见表 3-8。

表 3-8　银行机构开展金融业务的优、劣势

优　势	劣　势
首先，银行作为专业理财机构，熟练掌握各种金融工具，擅长设计金融产品和服务	当然，银行机构开展汽车金融业务时也存在一定的劣势，如对车辆知识及相关服务流程不如车商们熟悉，无法控制车价调整以及开展相应的、灵活的促销等
其次，银行熟练掌握利用利率浮动刺激信贷需求的操作技能	
第三，银行建立了一整套完善的个人征信体系和风险规避措施，信贷准入审核较为严格	
第四，银行拥有大量详细的客户资源	
第五，银行开展汽车金融业务的合作渠道较为广泛，如与车行和中介机构还开展直客式业务等	

（2）银行机构开展汽车金融的营销攻略　见表 3-9。

表 3-9　银行机构开展汽车金融的营销攻略

营 销 攻 略	要 义 精 髓
捆绑宣传	银行在开展其他金融理财服务时，注重金融理财产品与汽车产品的结合，利用其他金融产品和服务捆绑宣传汽车金融产品和服务
银企合作	在作为汽车厂商资金供应商的前提下，与汽车厂商达成银企合作，借汽车厂商的渠道开展金融业务
客户营销	充分利用客户数据库进行营销，开展客服时，采用日常接触顾客方式——电话直销（实）与短信、DM（虚）结合；采用季度或年度维护客户的方式——金牌客户联谊活动（实）与积分返利、购物金（虚）派送结合；会员卡（积分优惠卡、一卡通）与会员权益（虚）相结合
服务增值	项目开发更优、更多、更新——根据客户的需求开发一系列具有延伸性、补充性的汽车金融产品和服务
	市场拓展更准、更狠、更稳——市场定位精准锁定，汽车金融产品促销一步到位，并可持续挖掘
	服务流程更短、更平、更快——在严格审核、控制风险的前提下，做到简单、速度、专业，在服务过程中销售，在销售过程中服务
	顾客利益更大、更强、更多——充分发挥银行机构的职能，为顾客创造更多、更显著的附加价值

经典案例

光大银行的金融营销

1. 产、销、购一条龙：构筑汽车金融“全程通”网

光大银行将汽车金融服务定位为汽车信贷组合产品，即“全程通”汽车金融网。“全程通”是该行根据汽车生产和销售周期，针对汽车制造商、特约经销商和终端消费用户在不同阶段的不同需求量身定做的全程化和个性化的信贷产品和服务，它覆盖了与汽车生产和销售相关的全程金融服务，具体分为上游、中游和下游信贷产品。

上游汽车信贷产品主要为汽车制造商的日常生产提供资金支持，包括流动资金贷款、开立银行承兑汇票、商业票据贴现、国内综合保理、为进口配件开立信用证等。同时对于部分汽车制造商，该银行还通过公司理财服务、全国一柜通汇兑等结算理财手段为客户提供高质量的服务。中游汽车信贷产品是为汽车经销商的销售提供资金支持，包括结合该行的全国分支机构网络与汽车经销商的销售网络，建立以开立银行承兑汇票为主要手段的全国性汽车销售网，以及保兑仓业务和买断车型业务等。下游汽车信贷产品是指个人汽车消费信贷业务。

2. 银企合作：以销售网络促进中游汽车信贷业务发展

光大银行与汽车制造商签订汽车销售网络协议，汽车制造商与其分、支行签订相关从属协议，全国的各分支机构与当地的各大汽车销售企业合作，签订汽车销售相关协议，由汽车厂商推荐并确定授信额度。光大银行全国性汽车销售网建设如图 3-3 所示。

由汽车经销商向汽车厂商申请并签订购销合同，厂商审核通过后经由其再向光大银行的分、支行申请，光大银行各分、支行确认后，即可享受其系列金融服务。光大银行全国性汽车销售网操作流程如图 3-4 所示。

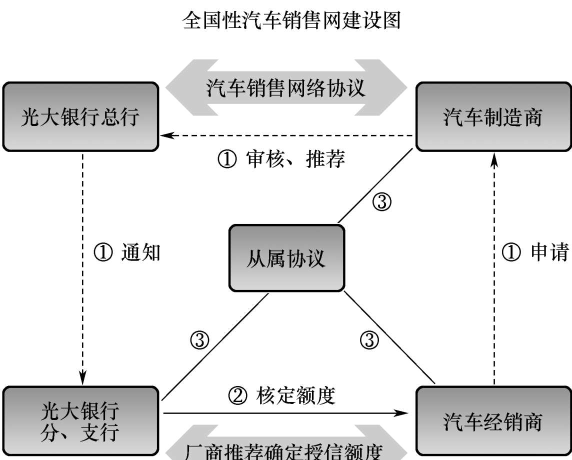


图 3-3 光大银行全国性汽车销售网建设图

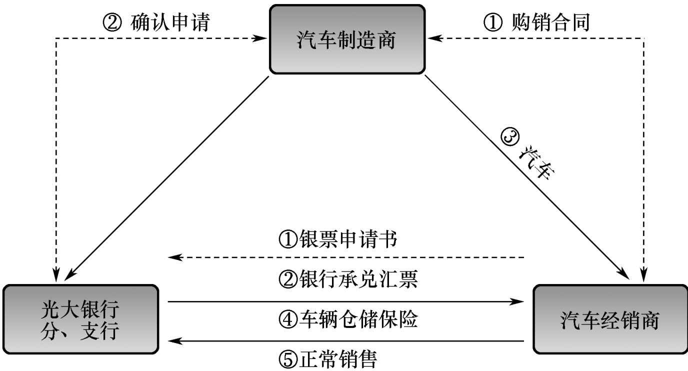


图 3-4 光大银行全国性汽车销售网操作流程图

3. 量身定制中游汽车信贷产品，满足产销需求

光大银行根据各大汽车厂商和各地经销商的实际需求，设计和推出了相应的金融服务产品和服务。

对于汽车经销商，光大银行推出了如下服务：

1）加入网络等同于获得 AAA 级企业担保，大大提高了企业的融资能力。

2）交存一定比例的保证金后开立银行承兑汇票，以少量的资金便可实现销售周转，减轻了资金周转压力。

3）以银行承兑汇票方式支付车款，减少了企业的财务成本，增加了资金收益。

4）增加了汽车库存量和购车人的选择余地，有利于汽车销售。

5）可优先获得银行的个人消费信贷支持，有利于扩大销售规模。

6）在银行建立信誉记录，有利于企业长期发展并获得银行支持。

对汽车制造商，光大银行推出了如下服务：

1）通过银行的信贷支持，解决了经销商的周转金困难，有利于扩大制造商的产品销售和市场开发，提高产品的市场占有率。

2）采取银行承兑汇票的结算方式，销售回款有银行信誉作保证，减少了应收账款和坏账损失，既改善了企业资产负债结构，又提高了风险可控性。

3）有利于培养经销商的四位一体建设，提升制造商的产品市场形象，形成良性循环。

4. 发挥自身综合优势持续探索汽车金融业务的发展模式

光大银行充分发挥本行的各项优势：

（1）**规划优势** 坚持公司业务、私人业务相结合，具有为汽车生产和消费的“上游、中游和下游”提供个性化、全程化服务的综合优势。

（2）**网点优势** 与外资汽车财务公司相比，光大银行在网点分布、筹资成本、人力成本方面拥有较大优势。

（3）**服务优势** 光大银行设立了“金融超市”，各项业务和服务更加紧密围绕客户的需求，不断创新金融工具和开发新的金融产品，真正为客户提供周到的“全程通”服务。

（4）**配套优势** 中国光大银行网上银行、一柜通等对公业务能够不断满足汽车金融市场的需求。

3. 担保公司（中介）的营销攻略

（1）担保公司开展金融业务的优、劣势 汽车金融担保及相关中介服务机构，在开展金融信贷服务时具备以下优、劣势，见表 3-10。

表 3-10 担保公司开展金融业务的优、劣势

优 势	劣 势
第一，组织机构健全及服务配套的优势，具备一定实力的担保公司都设有销售、家访、风险控制、法务、车务（保险、上牌、过户等业务）、客户服务等部门，提供一条龙服务	当然，汽车金融担保公司也存在着一定的劣势，即非信贷机构、非产销单位、非金融保险机构，在信贷审核及发放、车辆服务、保险理赔等方面不具备任何优势，同时还存在着较大的经营风险
第二，担保机构合作对象及服务对象灵活多样，汽车金融中介机构根据需要可以与各大银行、各大车行展开合作，同时也可以与汽车产业链上的各服务企业合作。担保公司提供涵盖几乎所有车型（乘用车）的产品和服务，服务人群涉及各个阶层	

（续）

优　势	劣　势
第三，担保机构通过设立分支机构充分发挥销售服务渠道的优势，同时发挥品牌连锁的优势	当然，汽车金融担保公司也存在着一定的劣势，即非信贷机构、非产销单位、非金融保险机构，在信贷审核及发放、车辆服务、保险理赔等方面不具备任何优势，同时还存在着较大的经营风险
第四，担保机构通过庞大的数据库资料开展客户营销，在提供汽车金融产品和服务的同时开发和设计相关的产品和服务，以增加其总体收益	

（2）**担保公司开展汽车金融的营销攻略**　见表3-11。

表3-11　担保公司开展汽车金融的营销攻略

营销攻略	要义精髓
顾客族群口碑宣传	让顾客体验后购买，延伸购买，介绍朋友来购买
理财会	与银行联合举办“理财会”，发动大批潜在的客户参加，并从中发展大量满意度、忠诚度高，对企业贡献值大的顾客群
体验鉴赏中心	主要是培育并转化对企业金融产品及提供的服务产生怀疑的潜在客户（主要针对一些打过电话没有成交的客户，以及一些消费能力高且信誉好的客户），之前可以尝试小批量“七天鉴赏体验”活动，只要登记详细的信息，就可以抽取特定的潜在客户或客户通过自愿报名的方式来体验
举行团购	与车行、银行、保险公司合作，签订团体购车信贷的相关优惠协议，由担保公司、车贷中介机构发动有贷款购车意向的顾客，集体通过信贷购车
品牌塑造	订立企业诚信服务公约，通过报纸、网站、电视等渠道宣传，特别要发挥宣传光盘的作用，可剪辑制作5～10分钟的企业品牌形象片，在公司的网站直播，也可以随货品赠送给企业的金牌客户
买断包销	与汽车厂家合作，请厂家提供相应的优惠商务政策，由汽车金融担保机构买断包销其某款车型，从而通过汽车销售带动金融服务
商业模式	实力雄厚的汽车信贷担保和中介机构可以创立“汽车信贷广场”，开辟真正属于自己的“地盘”，集百家资源为消费者提供一站式金融服务。汽车消费信贷商业模式如图3-5所示

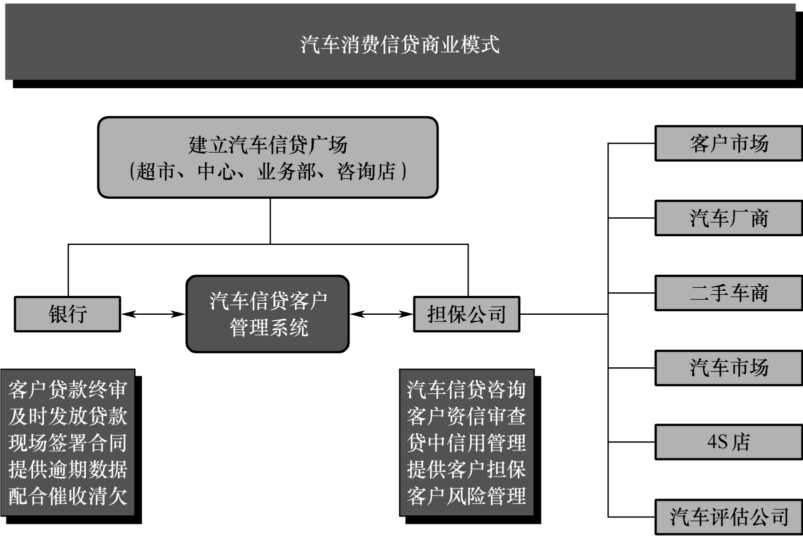


图3-5　汽车消费信贷商业模式

经典案例

“幸福汽车生活广场”总体策划方案

1. 引言

在广东佛山地区，人们购物最爱去的是北京路、上下九路商业步行街、天河城广场、太古汇、百花广场和南海广场，因为这些地方商厦林立、店铺密布，为顾客提供一站式服务，让顾客有更多的选择余地，其实质就是“群聚效应”。

在广州利用“群聚效应”制造“大市场、大流通”气势而成功的企业不少，如具有华南硅谷美誉的石牌的“太平洋电脑城”“颐高电脑城”“百脑汇电脑城”和“金桥二手电脑城”以及广州火车站的“白马服装批发市场”“海印电器市场”、“一德路精品批发市场”等，上述市场都因为是某种商品的“大型集散地”而地价飞涨、商业繁荣。

同样，**“幸福汽车生活广场”（也可称汽车综合服务贸易园）的优势也在于“群聚效应”。它不是单一的“广场”，而是聚集一切与汽车金融信贷、汽车销售、汽车维修保养、汽车租赁、汽车置换、汽车文化及汽车贸易有关的服务商的场所。**人们在“幸福汽车生活广场”，既可以买到心仪的汽车及一切与汽车相关的商品，也可以体验到吃喝玩乐游的综合享受。

“幸福汽车生活广场”策划的重点在于为汽车厂家、销售商和消费者提供品牌传播、产品展销及相关配套的综合服务的平台和桥梁，孵化以汽车金融信贷为引擎的新的商业模式和盈利方式。汽车生活广场的体验、鉴赏和展销如图 3-6 所示。



图 3-6　汽车生活广场体验、鉴赏和展销场景

2. 综合经济特征

“幸福汽车生活广场”具备下列综合经济特征：

1）策划、组建、营运、管理、促销都在统一的组织体系下运作。

2）汽车及相关产品种类齐全，能充分满足顾客的选择权。

3）统一提供金融信贷保险及客户服务等各项服务。

4）拥有足够数量的停车场和其他公共服务设施。

5）采取相应灵活的促销策略，在统一的商业形象下，以统一的经营政策营运。

6）对展示车位的位置与面积进行统一规划。

7）有几个“核心”品牌，这些“核心”品牌一般为国外著名的汽车厂商(或其代理商)，如奔驰、宝马、宾利、法拉利、保时捷等，能引起社会公众的注意，造成一定的声势。

8）有专业人员提供购车和金融信贷咨询等一条龙服务。

9）拓建原则。建立和完善在国家指导下的高效率的汽车工业产品市场体系，促进商品流通，加强市场管理，活跃中国汽车市场，为汽车销售商、厂商及国内外客户服务。

经营宗旨。以服务和管理为主要宗旨，本着公开、公平、公正的原则，规范地组织各种汽车、配件和相关产品的交易活动及汽车“后市场”服务，尽可能地为交易双方和交易业务提供服务。

总之，**“幸福汽车生活广场”应与土地开发者联合规划，由房地产商与大的汽车厂商、代理商合资建设一整套商业设施，将各种汽车金融、汽车销售、维修、租赁、置换、汽车文化、商务信息等业务聚集在同一建筑体中，并在统一管理的规则下，出租给其他零售商，共同销售汽车及其相关产品。**

3. 功能策划

“幸福汽车生活广场”应该为客户提供全方位的服务，因此，它应该是多功能的。

1）**展示功能**。“幸福汽车生活广场”是顾客了解世界高中低档轿车最新发展动态的窗口，是流行款式、时髦车型的集中展现场所，是汽车爱好者的乐园。

2）**售卖功能**。售卖功能又称“交易功能”，“幸福汽车生活广场”应该为各汽车厂商、代理商和客户提供交易场所。这里需要强调的是，各商号都有自己的目标市场，在统一规则和管理的基础上，各家商号应保持独特风格。

3）**商务功能**。“幸福汽车生活广场”应该提供给商家办公场所、通信场所、洽谈场所等。

4）**休闲功能**。“幸福汽车生活广场”提供休闲、娱乐场所，使消费者不仅可以购买汽车及相关产品，而且可以享受文化、娱乐、艺术全方位的服务。为人们提供购车和享受的好去处。“幸福汽车生活广场”应该发展成为“生活广场”，构成现代都市生活的一个场景，使消费者与“幸福汽车生活广场”的关系更加密切。

5）**信息功能**。人们在“幸福汽车生活广场”可以获得最新的国内外汽车市场信息，并得到有关汽车各方面知识的专业咨询服务。“幸福汽车生活广场”应定期举办“汽车金融高峰论坛”“信息发布会”和“汽车研讨会”，向国内外同行提供信息交流的场所。

4. 构成设计

根据前面的“综合经济特征分析”和“功能策划”，建议“幸福汽车生活广场”由下面几部分组成：

1）**展示部分**。展示部分的主体是一个大型的多功能展示大厅，面积在40000m^2以上，

其中再分成若干个展示厅。

2）**金融超市**。引进各大银行、汽车保险机构联合办公。

3）**商务部分**。商务部分主要包括办公室、洽谈室、会议室、商务中心、通信中心(邮电)。

4）**咨询部分**。设咨询中心，或称为“购车咨询部”“金融信贷服务中心”，由资深汽车技术专家、销售顾问、金融理财专业人士主持，为顾客选择适合其个性特征的汽车及汽车信贷品种进行免费服务。汽车专家来自汽车工程学会、汽车工业协会等学术机构，技术人员来自生产厂商驻粤机构，顾客可以电话咨询、获得汽车风格、视觉、颜色、技术性能等各方面的指导，从而在“幸福汽车生活广场”购得满意的汽车。金融理财专家可以是来自汽车金融公司的专业人士或银行保险机构的业务负责人，为顾客提供汽车金融保险的一揽子服务。

5）**信息部分**。邀请国内外著名的汽车研究机构进驻“幸福汽车生活广场”，如“中国汽车工程学会幸福汽车生活广场办事处”，免费为他们提供办公场地，利用这些机构的声望，定期举办“信息发布会”“汽车金融研讨会”“汽车知识竞赛”等活动，扩大“幸福汽车生活广场”的影响。邀请国内的汽车贸易管理机构在“幸福汽车生活广场”设立办事处，沟通有关管理部门、业务部门的关系，使“幸福汽车生活广场”成为国内汽车贸易政策信息的发布中心。

6）**综合部分**。安排工商、税务、交通、银行、保险等部门进行现场办公或在“幸福汽车生活广场”设分支机构。

7）**辅助部分**

① 汽车检修调试、汽车清洗、汽车美容一条龙服务(汽车美容)。

② 代客验车、上牌、维修、售后服务(维修中心)。

③ 计算机多媒体、数字化选车中心(“幸福汽车生活广场”网站)。

④ 休息厅、咖啡厅、网吧、酒吧(休闲、娱乐中心)。

⑤ 数字化体验中心(模拟驾驶、模拟F1、越野等)。

⑥ 多功能厅(信息发布会、名车欣赏、文艺演出、电影放映、知识讲座等多方面用途)。

⑦ 汽车文化超市包括汽车书店、汽车模型商店、汽车玩具商店、汽车影视产品音像店等。

⑧ 汽车租赁中心。

⑨ 汽车驾驶培训学校。

⑩ 建立二手车交易场所。

⑪ 设立汽车俱乐部。

⑫ 汽车广告公司。

⑬ 建议设立一个较大面积的会议室或交易厅供国内外厂商开订货会或大型交易会使用。

5. 展厅设计

(1) 中心展厅总体布局的原则　努力追求动感、现代气息以及艺术色彩，突出各种名车的特征，使顾客产生购买动机，并便于其挑选和购买。装饰线条简洁明快，超凡脱俗。同时，总体布局应该给人“气势非凡、欢迎任何人士参观，即使不购买也如此”的印象，努力制造展示中心的热烈气氛，靠环境提高顾客的购买情绪。如果有条件，可以隔一段时间进

行布局调整，给顾客以新奇、新鲜的感觉，激发他们不断来光顾的兴趣。

（2）具体设计上将展厅分成三个空间　**汽车空间**——陈列、展示汽车的场所；**工作人员空间**——工作人员接待顾客，从事相关服务的场所；**顾客空间**——顾客参观、挑选汽车的场所。展厅布置的生命力在于创造人们想象的空间，因此，在设计展厅时应有一个明确的主题，才能将汽车空间、工作人员空间和顾客空间有机地联系起来。

6. 定位策略（这里的定位是广义的，并非仅指“市场定位”）

1）定位于特有的经营特色——追求“人无我有、人有我奇”，同时也要像专业广场一样，要求汽车的品种规格齐全，追求最佳的购车环境，并提供服务配套优质的汽车金融信贷保险服务。

2）定位于服务某种利益——向某利益集团提供方便。

3）定位于某一层次的消费者——主要吸引中高收入的家庭。

4）定位于某一种形象——建议以半官方形象出现，给人以可信赖感。

7. 推广计划（关键词：品牌打造、企业文化、诚信经营、营销创新、战略合作、服务提升）

“幸福汽车生活广场”市场推广计划见表3-12。

表3-12　幸福汽车生活广场市场推广计划（2008年8月~2009年9月）

时间		项目名称	项目内容	备注
2008年	7月	16日：银行直客式代理	通过派发宣传单引起消费者注意	
		26日：“广州购车绿色通道”——“幸福信贷中心”正式运营	推出系列便民惠民措施，主要是提高服务效率，推出个人及单位（团购）的预约服务，到全市各小区举办现场咨询、业务办理等活动	开展夏季“促销”攻势，迅速切入市场，抢占份额
		31日前：广州幸福汽车生活广场选址	确定好“幸福汽车生活广场”的选址及合作方	可以选择商业街合作，也可以设在汽车专业市场或繁华闹市区新建的场所里
	8月	1~10日：幸福信贷中心合作网点的铺设	可以派人进驻合作较为密切的车行或4S店（或小区高档会所、物业管理处等）设立分理处、受理点	
		10~20日：“广州幸福汽车生活广场”招商正式启动	前期化整为零——上门推介，中后期化零为整——举办专场招商推介新闻发布会，邀请广州地区的合作银行、汽车商家、媒体记者等参加	借“招商”，推介“广州幸福汽车生活广场”
		下旬：开办“广州幸福汽车生活广场大讲堂”	与羊城交通台等合办特约栏目，主要传授汽车信贷的知识以及“广州幸福汽车广场”的功能及设施	在8月20日~9月28日投放，主要配合报纸广告进行
		下旬：开辟“幸福汽车生活广场倒计时”版花及幸福汽车生活广场专栏（软文刊登）	在《广州日报》或《南方都市报》财经栏目或汽车栏目投放版花广告及“大市场广告”	版花广告在8月20日~9月28日投放，每周投放三次，共18次；软文宣传计划投放3~5篇

（续）

时　　间		项 目 名 称	项 目 内 容	备　　注
2008年	9月	1日～10日："给老师的生活提速——幸福教师节献礼"	针对大、中、小学教师给予信贷、担保上的优惠	前期先在大、中、小学校各找一个单位试点推行，然后全面铺开
		10日～28日："寻找需要汽车的人"——幸福"寻人启事"系列活动	针对律师、医生、教师、艺人、公务员、白领等优质客户提供促销活动	与律师事务所、律师协会、医院管理机构、外资企业等联系，举办专场汽车信贷知识讲座及团购
		28日："广州幸福汽车生活广场"建成开业仪式	邀请政府部门、金融机构、新闻媒体、合作商户共同见证该广场的落成	开业前三天可调集"宣传车"（车身两旁贴上宣传画）全市巡游
		29日～30日（周六、日）："广州幸福汽车广场"参观体验日	在广州各区繁华地段或高档住宅小区开设穿梭巴士参观乘车点，组织广大市民前来参观感受；或与旅行社合作在其组织的广州一日游中把我们列为其中的一个参观景点	在穿梭巴士两旁拉上醒目的横幅，同时可以调集我们自己的"宣传车"在全市内巡游搭客。目的在于集聚人气，在民间进行广泛的口碑宣传
		30日前：创立"幸福多元化战略合作联盟"	争取与地产商、中国移动、银行、国美、苏宁、中石化等企业达成战略合作联盟，其企业员工或其高端客户可纳入我们优先服务的行列	对于国美、苏宁，主要是针对其喜欢信贷消费且信用良好的客户
	10月	1日～7日："广州幸福汽车生活广场"——"人·车·生活·时尚"嘉年华系列活动	车展： 1. 商务车展销 2. 运营车、工程车、专用车展销 文化： 1. 儿童驾校亲身体验活动 2. 幸福杯"我心目中的汽车生活广场"少儿现场绘画比赛 3. "我的车·我的生活"——自驾车游大型图片摄影展 4. 汽车百年品牌文化内涵宣传展 论坛： "明天的钱、今天的享受"——汽车消费面面观	开展深入人心、打动人心的系列汽车生活体验活动
		13日：华南地区"汽车媒体记者联络站"成立	建成全国汽车资讯及信息交流中心	把广州幸福汽车生活广场打造成车市的晴雨表
		15日～31日："幸福网上汽车超市"上线营运	与太平洋汽车网合作在其网站开辟"幸福网上汽车信贷超市"，前期可以推出一些有奖调查问卷活动，中后期可以组织有意向的网民到幸福汽车生活广场进行现场团购	
		28日：影视机构汽车文化、生活场景特约拍摄基地	与电影拍摄、电视剧制作中心合作，制造新闻噱头	

（续）

时间		项目名称	项目内容	备注
2008 年	11 月	3 日：“幸福汇”车主俱乐部成立	会员章程及会员卡（将来可以转化为幸福汽车广场的“信用卡”）	今后将采取“一卡通”
		2 日、9 日、16 日、23 日（逢周日）：“幸福汇”车主公益日活动	组织会员进行助学（希望工程）、扶贫、敬老（养老院）、爱幼（孤儿院）等类别的公益活动或义工服务	也可以与政府的“志愿者服务组织”合作一起开展活动，通过活动宣传“公益文化”内涵
		3～30 日：“幸福汇衣食住行”商务生活日日游	主要是以“幸福汇”汽车俱乐部作为推进器和孵化器，整合广州各专业市场（衣食住行方面）丰富的商业资源，打造“幸福汽车生活大广场”，强势推介“幸福汽车生活广场”作为商贸休闲旅游风情的名片，并同时也整合广州幸福系统的各项资源及合作伙伴的资源，迅速塑造“幸福·广州”的品牌	以参观广州幸福汽车生活广场为主，附带参观与广州幸福汽车生活广场毗邻的与我们达成战略合作关系的商圈，通过活动宣传幸福汽车生活广场“休闲文化”内涵
		11 月 26 日～12 月 2 日：第五届广州国际车展配套宣传活动	视情况可以在总部的支持下，以“幸福中国”的名义参展，也可以借助车展的契机，在广州幸福汽车生活广场举办相关的讲座及论坛活动	可以通过与车展组委会联系，在车展期间安排有关参展商来广州幸福汽车生活广场进行参观、交流
	12 月	1 日～15 日：“第一届幸福诚信之星”评选活动	针对“幸福汇”俱乐部的会员还贷情况进行评选，分别评出“五、四、三星级”会员，并给予一定的授信额度或其他奖励	为诚信之星专门开辟“绿色通道”服务，并通过积分给予一定优惠（其亲友可以共享），通过此活动宣传幸福汽车生活广场的“诚信文化”内涵，以后每年都举办一次
		15 日～28 日：“第一届幸福公益之星”评选活动	可以针对“幸福汇”俱乐部会员举办，也可以扩展到全社会，评选期间可以在汽车生活广场举办“幸福杯公益成果巡展”	以后每年都举办一届评选
		23 日～28 日：幸福圣诞汽车文化周系列活动（汽车专场团购、联谊狂欢夜等）	邀请外资进口汽车品牌厂家（车商）、外资企业白领（或金领）、留学生、各国驻粤领事馆一起联欢	针对中高档商务车消费人群的专场展销宣传活动
		31 日前，相继设立保险超市、配件超市、快修店和 24 小时汽车生活便利店	通过自身力量或引进合作伙伴开始打造配套的汽车服务链	不断向“一站式”的汽车生活广场迈进
2009 年	1 月	1 日～7 日：广州幸福新年汽车文化节（车展、拍卖、论坛）	与广东汽车流通行业协会联合举办该系列活动	为新年销售制造声势
		7 日～31 日：“寻找旧车的痕迹、感受三大样”——广州幸福“老（三样）中（三样）青（三样）”二手车资源交易会	老三样——捷达、桑塔纳、富康 中三样——波罗、宝来、爱丽舍 新三样——福美来、伊兰特、凯越 召回“老中青”三样，也可以同时举办其他品牌的汽车交易会	主要是解决二手车车源问题，开始导入二手车信贷业务

（续）

时	间	项目名称	项目内容	备注
2009年	2月	“幸福车贷、轻松购车”——买辆车回家过年	按高、中、低端车型细分消费群体，并针对新年进行个性化的诉求——开展新春系列促销活动	
	3月	1日~15日：“卖得开心，买得放心”——3·15广州幸福诚信服务工程”	“身份确认”（评定信用资质并出具证明）、“保证质量”（免费检测并出具证明）	
		3月9日或12日：“绿色家园、绿色生活”——幸福汇车主植树活动	通过“植树节”公益活动宣传绿色消费、绿色环保的文化内涵。植树当日，幸福汇还引导会员不开私家车改乘公交车前往植树	制造新闻噱头，获得免费的宣传资源，同时也展示幸福汽车生活广场的文化精神
		16日~31日：“挣钱机器、省钱服务”——幸福运营车、工程车、专用车大型展销会	主要是激活该领域的业务	
		1日~31日：“第二届幸福诚信之星评选活动”	在第一届的基础上扩大参评面，并且提高优惠的奖励幅度	
	4月	1日~30日：“广州幸福俱乐部”新旧车置换及二手车对对碰置换活动	为俱乐部成员之间提供换车的机会	一来解决供求方面的矛盾，二来提高交易效率
	5月	1日~7日：“幸福汽车生活串串秀”	举办各种车展和汽车文化娱乐活动，进行节日促销	
		1日~30日：“健康会——幸福车主运动会”	导入社会关注的全民健身运动，通过体育活动宣传企业，可以就某一类体育项目（如足球、篮球、羽毛球、乒乓球等）来开展	
		30日前：创立华南地区汽车俱乐部联盟	主要是整合华南地区各种类型汽车俱乐部的资源，编织协作网，扩大幸福汽车生活广场的影响面	
	6月	“幸福杯”儿童汽车交通知识及驾驶技能联赛	组织全市各小学或幼儿园举行联赛	
	7月	开展“一对一”数据库营销及客户回访工程	通过对老客户的回访，提高其忠诚度并刺激其新的消费	
	8~9月	广州幸福汽车生活广场成立一周年客户优惠答谢系列活动	通过周年庆活动回顾并检验幸福汽车生活广场的经营成果	邀请新老客户及合作伙伴共同见证

小结

通盘掌握汽车金融市场发展变化脉络及层次关系

汽车金融业是指以银行、汽车金融公司、保险公司、担保机构、信托联盟组织及其关联服务组织为经营主体，为消费者、汽车生产企业和汽车经销商提供系列金融服务的市场经营管理领域。完整的汽车金融业服务体系应具备三项主要职能：第一，维护及稳固厂商销售体系，整合整个产业链上的业务模块并拓宽销售渠道，源源不断地提供相关市场信息；第二，为经销商提供存贷融资、营运融资和设备融资；第三，为直接用户(包括消费者及工业用户)提供消费信贷、租赁融资、维修融资、保险等业务。

当代成熟的汽车金融业已经衍生出行业金融职能：除了提供汽车消费信贷服务外，还包括融资性租赁、购车储蓄、汽车消费保险、信用卡等，渗透到了从汽车制造到汽车销售再到汽车消费，直到汽车报废的整个汽车产业链条的每个环节以及与之相关联的其他产业。

未来的汽车金融业是汽车产业的主要商业模式和盈利方式。同时，这种金额大、流通性强、复杂性高、附加值高、消费商品日趋大众化的金融业与整个汽车产业链条上各业务模块融为一体、相生相长的“同体化”经营模式，将是未来金融业发展的新路径和新方向。

国外汽车金融公司发展时间久远，业务已经成熟；而且组建模式灵活多样、多业态有机结合，降低了运营风险；并且，其资金来源丰富、融资方式灵活多样，金融产品及服务配套完善。中国汽车金融市场的现状是：各家银行机构纷纷推出车贷业务；跨国汽车巨头以及国内车企纷纷抢滩汽车金融市场；汽车金融公司与银行车贷机构同台竞技，各有千秋；各机构汽车金融业务开展；金融产品及服务不断衍生、推陈出新；消费者对汽车金融产品及服务的意识和观念发生了转变等。未来中外汽车金融的发展趋向是更注重整个汽车产业链条的金融产品及服务的创业设计，以及产业内外的金融产品的孵化和衍生，汽车金融对汽车厂商的贡献比重越来越大。

要把握汽车金融发展的临界状态及关键点。首先，必须通盘掌握汽车金融市场的发展变化脉络。其次，必须明确汽车金融功能流的层次和关系，即：企业资本运作——经销商贷款支持——消费者刺激消费。最后，必须清楚汽车金融的临界状态和关键点，特别是资本金的储量、流量、流速，贷款的损耗率，资本的增值率(回报率)等关键因素。

在汽车金融营销方面，汽车厂家、银行机构、担保公司各有优、劣势，营销策略也各有不同。

第四篇　二手车交易攻略

一、二手车交易在整个产业链条中的地位和作用

首先，二手车位于产业的中游位置，起到上下调节转换“新陈代谢”的作用。它是车企(包括新车销售商和租赁公司)的“左手与右手”(一进一出的置换)，同时也是消费者的“左手与右手”(一卖一买的置换或交易)。

其次，二手车打破产业条块分割接续汽车产业价值链，成熟的汽车市场是由新车市场和二手车市场等共同组成的。新车市场和二手车市场互动，新车销售为二手车市场提供货源，二手车市场是新车市场的补充。二手车市场满足了各个阶层对于汽车消费的不同需要，使汽车的流通更加通畅，也大大降低了人们再买新车的成本，反过来又推动了新车的销售。

二手车市场是整个汽车产业链条中非常重要的一环，二手车的流通发展对汽车产业的健康发展起着举足轻重的作用。如果没有二手车流通，则整个汽车产业链不能成环。

最后，二手车能催生“亚汽车产业链”。随着市场的不断发展，二手车市场正在开始从单一经营向多元化经营，从集贸式交易方式向多层次、立体化的二手车市场现代流通体系转变。

除了传统的二手车交易市场外，专业二手车经销商、品牌经销商、大型拍卖场以及围绕二手车交易的专业服务机构，如二手车鉴定评估机构、二手车信息服务机构、专业咨询机构、网站、杂志等，正在全国各地悄然兴起，并将成为二手车市场中的新生力量。以二手车交易市场为核心，以二手车经销企业(包括新车专卖店)为主体，以二手车拍卖企业、二手车经纪企业为中坚力量的二手车市场竞争格局正在逐步建立，以经营销售、拍卖、经纪、直接交易相结合的二手车运作模式正在形成。

二、二手车市场的发展现状

(1) 欧美国家二手车市场发展现状

欧美国家二手车市场发展现状：1) 欧美国家的二手车市场发展较为成熟；2) 二手车交易渠道多种多样服务通畅；3) 二手车新旧联动、售前售后有机配搭。

1) **欧美国家的二手车市场发展较为成熟**。欧美各发达国家建立健全了一套完整的旧车认证、置换、拍卖、收购和销售体制，当地民众对二手车的消费观念日益普及，二手车交易

异常活跃，销售额屡超新车销售。美国人的汽车更新特别快，车主基本上每三年换一辆车，二手车交易频繁，而且价格便宜。德国绝大多数人都有一辆以上的车，汽车更新率也很高，一辆车使用5～6年，最多7～8年就会被淘汰。日本人有一种跑10万公里就是旧车的心理，大约每五年换一次车，每年销售旧车36万辆，其中10万辆销至俄罗斯等国。二手车在欧美国家的市场潜力巨大，2006年，欧洲的二手车交易额为22400万欧元，其中，新车的交易量为1800万辆，二手车的交易量为3600万辆。美国作为全球第一大汽车市场，2008年全年的新车销量为2000多万辆，而二手车销量达到了6000万辆，是新车销量的3倍。

2）**二手车交易渠道多种多样、服务通畅**。在欧美，二手车的交易渠道十分多样化，而且各种渠道针对不同的消费人群细分市场。如美国的二手车流通主要有四种途径：汽车经销商、二手车连锁店、私人收购和拍卖。在美国，几乎所有的汽车经销商都同时经营新车和二手车业务，且二手车的车型不受经销商专卖车型的限制。1995年～2009年，汽车经销商年均销售二手车5000万辆，约占二手车销售总量的50%，其中60%为零售，40%为批发，二手车的利润占其总利润的近30%。55%的二手车来源于消费者的置换业务，另外45%来源于拍卖、私人收购等其他途径。规模较大、实力雄厚的二手车连锁店也是二手车销售的一个重要途径。此类连锁店通常对出售的二手车做一些外部整修，对部分二手车提供一定时间的保修服务，出售的价格比汽车经销商稍低。此外，还有一些规模很小的二手车出售点，一般只有20～30辆车，通常不会提供任何保修服务，消费对象多为附近收入较低的群体。在欧洲，汽车经销商包括品牌经销商与独立经销商，例如，奔驰、宝马都有自己独立的二手车经销商。

3）**二手车新旧联动、售前售后有机配搭**。截至2007年，在欧洲大约有32万家汽车交易和维修企业，包括汽车厂家及他们建立的汽车交易公司和维修公司。其中，有10.8万家汽车交易公司及维修公司和奔驰、大众、宝马这些品牌合作。经汽车品牌厂家授权的经销商和服务站，允许以授权厂家的品牌作为自己的品牌来进行维修和二手车交易。此外，大约有20多万家为独立维修站，自主进行二手车的检验和测试。

> 在欧洲，二手车经销商与汽车厂商进行合作，可以获得厂商在品牌设计、市场营销及展示、展厅规划、技术服务等方面的支持。各个汽车厂商的二手车鉴定标准不尽相同，但延长二手车保修的做法是必须由保险公司支持，以及保证对客户提供一致的最低标准的质量认证及售后服务。
>
> 值得强调的是，欧美各发达国家一直以来都以政府有效规范的管理和行业严格自律为前提，以第三方专业机构的认证为保证，以多元化的销售渠道为手段，构筑二手车市场的规模经济和范围经济，凭借低廉的价格和可靠的售后服务保障，有效地确保了整个二手车产业链的可持续发展。

（2）中国二手车发展现状

> 中国二手车汽车发展现状
>
> 1）二手车市场乱象丛生、管理不规范、行业秩序有待调整。
>
> 2）品牌二手车交易喜忧参半。
>
> 3）目前，我国的二手车交易市场大多功能单一，缺乏现代营销手段，对行业诚信缺乏有效监督。

1）二手车市场乱象丛生、管理不规范、行业秩序有待调整。具体表现在如下几方面。

第一，二手车交易市场缺乏统一的规划和规范管理，市场功能单一。有些市场仅提供办理过户的服务，难以做到收购、销售、代购、代销、寄售、租赁、拍卖、卖新收旧、以旧换新、维修美容、配件供应、信息咨询等一条龙服务。此外，完善税收及牌证管理等配套政策、建立价格评估标准等工作也没有理顺。

第二，二手车流通渠道混乱、运行秩序紊乱。有些二手车服务机构无场地、无资金、无专业人员，存在大量的非法交易行为，成为走私车、盗窃车、拼装车和报废车的销赃场所，交易中逃税、漏税严重，更有甚者在交易中存在“私卖公高估价，公卖私低估价”的现象，损公肥私的交易屡见不鲜。这不仅扰乱了正常的流通秩序，而且使单位组织、消费者的合法权益受到了侵害。

第三，二手车市场的运营管理水平有待提高。目前，二手车交易经营企业多以经纪公司为主，虽然其经验丰富、经营灵活，但这类企业普遍存在规模较小、竞争力较弱、问题较多、营销管理水平弱等劣势。多数品牌汽车经销商紧紧围绕新旧置换的核心来开展二手车业务，但其真正目的在于促进新车销售，且正处于学习与探索阶段。专业的二手车经销企业很少，二手车经营企业间的流通未形成规模，“批发”环节尚未形成，二手车鉴定评估偏重定性分析，主观性较强，消费者认可度较低。二手车流通参与者的成分复杂，资源分散，经营资源多数来自于个人，收车成本过高，销售形式单一，信贷销售方式尚未启动。

> 二手车市场乱象丛生管理不规范的表现
> 1）二手车交易市场缺乏统一的规划和规范管理。
> 2）二手车流通渠道混乱、运行秩序紊乱。
> 3）二手车市场的运营管理水平有待提高。

2）品牌二手车交易喜忧参半。在发达国家，品牌经销商的二手车销售量占到了市场总量的1/3以上。

> 品牌二手车营销包括二手车置换、认证和销售业务，提供专业的验车和维修标准以及统一的认证程序，为二手车交易创设了规范的业务流程。具体的营销环节包括收购、检测、评估、认证、翻新、销售等，此外，以旧换新、以旧换旧、售后服务、备件销售等业务也在逐步展开。

但由于诸多因素的制约，目前国内的品牌二手车业务大多处于起步阶段，发展面临瓶颈。国内开展品牌二手车业务的车企数量不算多，虽然有上海通用、一汽大众、上海大众、广州本田、东风日产、一汽丰田等先后成功“破冰”，但尴尬的是，国内自主品牌的汽车企业却行动迟缓。而已经开展品牌二手车业务的车企，也只是在部分条件达到要求的4S店开展相关业务，营销网络尚未铺开，经营成本比较高，通过4S店进行的品牌二手车的成交量在整个二手车交易中所占比例仍然很小。再者，消费者对于品牌二手车的认可度仍有待提高，很多消费者对品牌二手车了解不多，品牌二手车交易也缺乏专门的经营管理人才。诸如此类，都是制约品牌二手车市场发展的瓶颈。

3）目前我国的二手车交易市场大多功能单一，缺乏现代营销手段，行业诚信缺乏有效监督。二手车交易市场的经营管理者必须苦练内功，改变经营理念，拓宽经营思路，增加服

务内容与服务功能。

三、二手车市场的发展趋向

（1）欧美国家二手车市场的发展趋向

> 欧美国家二手车市场的发展趋向
> 1）全球化、连锁化、资本化运作将持续升温
> 2）二手车市场会持续发展，交易额会激增。

1）全球化、连锁化、资本化运作将持续升温。诸如美国赫兹、日本爱卡、日本 USS、美国 Manheim 等世界知名的二手车交易公司也都准备来中国发展，全球最大的二手车拍卖公司美国 Manheim 已经和上海的多家二手车拍卖公司接洽，将酝酿在沪成立合资公司。而日本 QUINLAND 公司则捷足先登，与上海协通集团合资成立了上海协通二手机动车经营有限公司，并引进了日本先进的二手车评估技术和一流的管理模式。

2）二手车市场会持续发展，交易额会激增。

（2）中国二手车市场的发展趋向

1）二手车市场的发展空间巨大。目前，我国每年二手车的交易量接近新车销量的 1/3，而在发达国家的成熟汽车市场，二手车交易量通常是新车销量的两倍，在美国甚至达到了 3.5 倍。专家称，在汽车工业持续向好的发展态势中，未来我国二手车交易量的增长幅度也将大于新车销量的增长。

2）二手车行业的管理制度日益完善。为了规范二手车交易秩序，国家相关部门于 2005 年和 2006 年先后出台了**《二手车流通管理办法》**和**《二手车交易规范》**，共同对二手车的收购、销售、经纪、拍卖、直接交易、交易市场的服务与管理等方面作出要求。此外，中国汽车工业协会等机构也在开展二手车鉴定评估师的培训与认证。经过培训的二手车鉴定评估师可以运用目测、路试及借助相关仪器和设备对二手车的技术状况进行综合检验和检测，并结合车辆相关文件资料对二手车的技术状况进行鉴定，判断二手车残值。今后，二手车相关配套的管理制度将日臻完善。

3）行业形象会越来越好。倡导诚信、提升服务品质逐渐成为行业的主流，深受消费者信赖和厚爱的二手车服务品牌及服务企业如诚新二手车、北京旧机动车市场、保利捷二手车交易市场、广骏二手车交易市场等，将成为带动全国二手车行业诚信经营的领头羊。

> 各地二手车交易市场以延伸服务链条和提升服务品质作为有形市场升级换代的切入点，一些上规模的经纪公司和新型的二手车商开始向消费者提供质量保证，部分经纪公司注重引进高素质实用人才，重塑形象。

4）对“保值率”的关注度会上升。随着国内二手车市场的持续发展，二手车交易规范不断完善，成交量持续攀升，消费者的消费心理不断成熟，二手车交易日渐脱离以价格为中心的窠臼，车辆的“保值率”成为经销商和消费者的共同关注点。据了解，在欧洲，有专门的机动车数据信息发布机构来发布各款车型的价格信息和保值率预测。在我国，相关工作也已开始进行。消费者对于“保值率”的关注度持续上升且颇为认可，保值率数据已成为

选购二手车的首要参考因素。

> 保值率是车辆转手价值定义，指二手车进入二手车交易市场以后实际成交价格和原来新车价格的比值。影响二手车保值率和转手价格的因素有使用年限、里程、品牌价值、汽车装备、车况、售后服务等。一般来讲，经过多年的市场检验，在二手车市场上，比较知名的品牌的保值率远大于普通品牌。

5）品牌二手车置换将欣欣向荣。新一轮换车高峰的到来将给新旧车的置换市场带来空前机遇。从 2004 年开始，国内主流合资厂商相继进入品牌二手车市场，在目前备案的 1.5 万余家汽车经销商中，40% 的经销商建立了二手车品牌部门，15%~20% 的经销商已经开展了二手车业务。目前，排名前 10 位的合资汽车公司基本上都已拿到了品牌二手车置换和零售业务的许可，开展二手车置换业务的合资车企已达十几家。

> 国内部分汽车厂家已开展了“二手车”服务，如上海大众“特选二手车”、上海通用的“诚新二手车”、一汽—大众的“认证二手车”、一汽丰田的“安心二手车”、东风悦达起亚的“至诚二手车”、东风标致的“诚狮二手车”和广州本田的“喜悦二手车”。

6）二手车服务价值链构筑将成为趋势。

> 未来，中国的二手车交易企业将以追求高品质的信誉服务作为企业生存和发展的基础，以二手车交易的整体化和全方位服务为主轴，以置换、拍卖、鉴定评估、美容、维修等多种配套经营服务模式并存为发展之路。

在经营管理、营销方法与手段上不断推陈出新，进一步加大二手车的信息网络化建设，并以此为竞争优势，广泛开展与品牌 4S 经销商的合作，使二手车交易市场集二手车收购、二手车销售、零部件供应、维修整备、信息反馈等功能为一体。为二手车买卖双方提供一条龙服务。并且在交易市场内集中一批二手车经销企业、二手车经纪公司、二手车评估公司、二手车拍卖公司、汽车维修美容公司、保险公司以及银行、信贷公司和政府车辆管理部门。同时，交易市场也通过组织汽车俱乐部来发展会员，提高影响力，从而构筑起可持续发展的产业服务链。

四、二手车发展的临界状态及关键点

众所周知，二手车是公务、商务或个人过渡性用车使用后的产物，也可能是“喜新厌旧”换车需求驱动的结果。通常，国内的消费者普遍对二手车带有成见或偏见。因此必须纠正消费者对二手车的错误认识，加大对二手车评估信用等级的监管力度，规范新旧车的界定(车龄)标准，加强售后维修保障。二手车发展的临界状态及关键点见表 4-1。

表 4-1　二手车发展的临界状态及关键点

产业种类	临界状态	关键点及操作
二手车交易	（1）二手车市场的发展与新车销售、保有量和使用量密切相关，新车销售量越大为二手车提供的后备车源就越充裕。但也会出现特殊情况，当新车销售疲软时，二手车交易可能会逆势飘红	（1）建立完善的二手车评估体系，建立合法规范的车源渠道 （2）配套相应的二手车质保及维修售后服务

（续）

产业种类	临界状态	关键点及操作
二手车交易	（2）二手车评估体系的健全与否直接影响到二手车市场的发展，如二手车的车源信用问题，保值率、残值率界定问题，二手车人为翻新、翻修、造假等技术处理问题等 （3）民众对使用二手车的观念和看法也影响到二手车市场的发展 （4）消费者对二手车的使用范围过窄，普遍用于新手练车以及作为车手玩家的漂移工具。有的作为装点门面过渡使用(购买高档二手车作为商务车)，更多的是作为挣钱的工具(大多为价格低廉的面包车)	（3）开展以租代售的“金融租赁业务”，为企业或个人提供服务 （4）为车手玩家们改装二手车，以丰富汽车文化活动 （5）4S店以及大型规范性服务的二手车交易市场应建立“二手车车主”客户档案，对车主的需求进行管理(如购买新车的需求,及置换旧车的欲望)。“一卖一买”是新旧车销售市场独特的联动消费行为

五、二手车攻略

1. 建立二手汽车市场信息传播平台
2. 规范二手车第三方评估体系
3. 加强二手汽车行业从业人员的培养
4. 加强二手车行业服务链条的建设

（1）建立二手车市场信息传播平台

1）网络信息技术平台——二手车交易网站。作为二手车经营单位，不论是汽车厂家还是二手车专业市场，都应结合自身的实际情况建立相应的二手车信息平台。二手车的交易依赖于交易双方对信息的掌握程度，二手车经营单位必须建立全面、快捷、服务意识高的信息平台。例如，51汽车网(www.51auto.com)作为全国性的二手车信息平台，能够确保二手车信息的数量、真实性、即时性和专业性，让全国各地的二手车经销商和消费者共享同一个信息渠道。通过该网站，消费者可以了解目前中国所有二手车市场的准确信息。同时，该网站还专门针对消费者的特殊需求设置了多种搜索功能，让消费者能够迅速获得所需要的信息。这种信息技术平台的建立能更好地实现二手车经销商与消费者、消费者与消费者之间的线上、线下互动，为二手车经营单位提升服务品质、优化服务流程、开展实效的市场营销创造有利条件。

通过51汽车网，消费者可以了解目前中国所有二手车市场的准确信息。同时，该网站还专门针对消费者的特殊需求，设置多种搜索功能，让消费者能够迅速获得需要的信息。信息技术平台的建立能更好地实现二手车经销商与消费者、消费者与消费者之间的线上、线下互动，为二手车经营单位提升服务品质、优化服务流程、开展实效的市场营销创造有利条件。

2）纸质媒体——二手车交易刊物。通过发行或印刷一定数量的具有真实性、权威性且可读性强的二手车资讯刊物，为二手车买卖双方提供快捷、有效的信息沟通途径，传递企业的产品及服务信息，宣传企业的经营服务理念，树立良好的企业形象。

（2）**规范二手车第三方评估体系**　政府相关部门应加强二手车市场的规范管理，维护市场秩序，对获得二手车市场准入的各类企业认真进行调查摸底和规范整顿；公安部门应要求其进行联网查询，严谨偷、抢、盗、违章车辆进行交易；加强对二手车交易价格的管理，维护价格秩序，防止乱收费，坚决杜绝只收费不服务的行为，为二手车交易创造优质宽松的收费环境。首先，按照四部委颁发的《二手车流通管理办法》，二手车交易估价要建立在自愿委托的基础上，不搞强制评估；其次，应严格执行国家发改委颁发的《价格评估机构资质认定管理办法》和《价格评估人员资格认定管理办法》，取得评估资质并办理收费许可证的企业方可依法从事二手车评估业务。只有通过上述举措才能重建消费者的信心，从而促进二手车交易行业的发展。

（3）**加强二手车行业从业人员的培养**　二手车行业规范的建立要求有专业的从业人员，二手车经营单位必须加大力度培养与本行业相关的专业人员，特别是具有高素质、精通业务、掌握尖端技术的“高、精、尖”人才；加强二手车从业人员的业务和法律法规培训；对从事二手车交易的市场经营者和服务者、二手车经销机构人员、二手车鉴定评估机构人员、二手车拍卖机构人员分别进行培训，牢固树立为客户服务的意识，加强人员管理，提高人员素质。

（4）**加强二手车行业服务链条的建设**　二手车经营服务单位应构建从二手车销售、维修保养、汽车精品到汽车俱乐部、汽车展览、汽车拍卖等产业的服务配套体系，特别是维修保养方面的服务，从而使二手车行业能够可持续发展。

> 二手车经营服务单位应构建从二手车销售、维修保养、汽车精品到汽车俱乐部、汽车展览、汽车拍卖等产业的服务配套体系，特别是维修保养方面的服务，从而使二手车行业能够可持续发展。

经典案例一

诚信的标志，安心的保障

——上海通用诚新二手车成功之道

诚新二手车作为中国汽车市场推出的第一个二手车服务品牌，依托上海通用汽车坚实的基础，以诚信的品牌化管理、严格的车辆检修标准和规范化的业务流程，坚决摒弃暗箱操作和欺诈陷阱，为客户提供可靠、专业和便捷的一站式全方位服务。

“诚新”取音与“诚心”相同，表达上海通用汽车“诚新二手车”品牌秉承了上海通用汽车“诚信正直”的核心价值观。“诚新”又与“诚信”相近，表明上海通用汽车的二手车值得信赖、讲究品质。同时，“诚新”的“新”字又暗喻了每一辆交付给消费者的“诚新二手车”，都将经过严格的品质检测和专业的维修整备，能够焕然一新。“诚新二手车”的成功之道在于，以严格、苛刻、专业的认证检测服务来提升公信力，以分品牌、分车型的细分服务打造个性化服务，以提供金融信贷置换的配套服务来提高服务的附加值。

认证质保业务是“诚新二手车”的核心价值，是品牌二手车未来的发展方向。“以客户为中心”向来是上海通用的经营原则，对经认证的诚新二手车提供有限的质量保证，使客户可以体验到上海通用汽车新车销售、售后服务以及诚新二手车完整、全面的品牌服务。

(1) 执行严格的认证范围　上海通用“诚新二手车”的认证范围如下：①上海通用汽车旗下品牌的车辆；②非营运车辆(租赁车除外)；③非事故车辆、非盗抢车辆，任何涉及法律纠纷的车辆；④按照上海通用汽车诚新二手车质量标准体系和程序，经过106项专业检测和全面整修；⑤达到上海通用汽车诚新二手车的认证质量标准；⑥享有每年2万公里的全国原厂联保。

(2) 执行严格的7大类106项专业检测　检测种类如下：①车辆外观检查；②车辆发动机盖下部检查；③车辆底盘检查；④车辆内饰检查；⑤车辆功能件检查；⑥道路测试；⑦车辆保养、附件、清洁检查等。

(3) 执行严格的动力总成质保　其质保如下：①适用品牌：别克、雪佛兰；②认证车资格：首次上牌日期起车辆的使用年限为大于5年且小于等于7年，行驶里程数不大于15万公里，车辆的质量要求符合106项检测标准；③质保期限：每年2万公里全国原厂联保；④质保范围(有限质保)：发动机(发动机缸件及缸盖部润滑部件)、变速器内部润滑部件、传动系统(传动轴箱,分动箱内部润滑零件)。

(4) 执行严格的综合质保　①适用品牌：别克、雪佛兰、凯迪拉克；②认证车资格：别克、雪佛兰——首次上牌日期起车辆的使用年限为小于等于5年，行驶里程数不大于15万公里；凯迪拉克——首次上牌日期起车辆的使用年限为小于等于4年，行驶里程数不大于12万公里；车辆的质量要求符合106项检测标准；③质保期限：每年2万公里，全国原厂联保；④质保范围(有限质保)：动力系统(发动机和变速器)、电子电器和附件系统、制动和安全系统、燃油系统、通风和空调系统、传动和转向系统以及车架悬架系统。

一站式置换业务是“诚新二手车”的附加价值。上海通用诚新二手车采用多品牌置换模式，即无论消费者现在拥有的是哪个品牌的车辆，均可加入诚新二手车的多品牌置换方案中去。所有参加置换的二手车将会接受“诚新二手车”33项的车辆专业检测，上海通用提供公平、公正和透明的估价方式，得出最为公平和合理的定价，其还为客户提供安全、便捷的一站式服务，在这里过户手续可靠、收购价格合理，客户还可享受多重置换优惠。上海通用“诚新二手车”的目标是使用户感受到诚新二手车独特规范的二手车交易模式，尤其是对置换业务的体验。公正、超值、安全的交易模式已经成为诚新二手车置换业务的鲜明特点。随着诚新二手车推广力度的加大，越来越多的车主开始进入品牌二手车交易。上海通用统一规划了全国性的置换促销活动，推出了旧车免费估价、置换综合价格优惠、延长质量担保期限的三重超值回报，使二手车置换的门槛大大降低。

经典案例二

兼容并蓄，推陈出新

——广诚二手车交易市场的成功之路

广诚二手车交易专业市场是广东省最大的二手车交易市场之一，它成立的时间早，经营管理的年限较长，与国内外同行建立了较为稳定且持续的交流与沟通渠道，其在二手车运营管理、市场推广、客户维护等方面积累了一定的成功经验。广诚二手车交易市场的服务链条在不断延伸，从过往的二手车收购、置换，发展到二手车拍卖、二手车维修、二手车精品、

二手车保险、二手车网站、二手车俱乐部等领域，并开展了连锁经营，拥有庞大的客户群，知名度在不断提升，市场影响力也不断增强。广诚二手车交易市场是如何由小做大、由大做强、由强做长的呢？

第一，广诚二手车交易市场在创立初期就确立了“诚信经营、公信服务”的理念。其专业市场在招商的过程中，层层把关，严格筛选入场经营的商家，凡资质不好、信誉不良的商家坚决不让入场。与此同时，广诚还建立了“诚信评定跟踪档案库”，对宰客的商家进行信用降级，列入黑名单，并将严重者清退出场。



图 4-1　二手车交易市场

第二，广诚配套并完善了各种保障诚信落地的“软硬措施”。如在二手车交易市场内设立了二手车评估专业机构，对各种二手车进行严格的系统质量认证，严堵各种劣质的或已经报废了的车改头换面后再进入流通市场的漏洞，从源头上确保产品的品质。

第三，广诚二手车引进了车辆管理所、旧机动车检测中心等相关服务机构，为卖家、买家提供认证、置换、过户、交易等一站式优质便捷的配套服务，并简化、优化二手车认证、置换、过户等交易流程，大大降低了商家和顾客的交易成本。

第四，广诚二手车交易市场与各企事业单位、外资机构、租赁公司和车队建立了密切的合作关系，还会定期或不定期地举办形式多样、门类齐全的“二手车拍卖会”，促进二手车的销售。

第五，广诚二手车在具备一定的经济实力和综合管理能力的基础上，进行品牌输出，实行跨区域渠道建设，根据市场需要建立多家连锁机构，创造了显著的规模效应。

第六，广诚二手车开通“二手车交易网络平台”，作为收集车源、发布和收集客户资料、发布产品和传递服务信息、加强行业交流、树立企业形象的桥梁和纽带，线上互动与线下交易结合创造了新的商业模式和盈利方式。

第七，广诚二手车广泛开展旨在增进业界交流与沟通的商务考察研讨活动，先后与日本、韩国、中国台湾、新加坡等国家和地区的同行们进行了深入的交流，实现了资讯共享。

第八，广诚二手车注重与客户的互动与沟通，持续不断地为顾客提供增值服务。广诚二手车交易市场建立了二手车俱乐部，定期或不定期地开展会员活动，并同时创建二手车维修美容养护中心(内设汽车精品超市)，为顾客提供售后服务，并与广大商家达成商业联盟，开展“泛关系营销”，为客户提供衣食住行游玩乐等增值服务。

正是广诚二手车交易市场始终恪守诚信、公正和公信的服务理念，其专业市场才得以不断发展壮大。

小结

二手车催生“次生汽车产业链”

二手车在汽车产业链中的地位和作用体现在几个方面：首先，二手车位于产业链的中游位置，起到上下调节、转换和“新陈代谢”的作用，它是车企(包括新车销售商和租赁公司)的“左手与右手”（一进一出的置换)，同时也是消费者的“左手与右手”（一卖一买的置换或交易)；其次，二手车起到了打破产业条块分割和接续汽车产业价值链的作用；最后，二手车能催生“亚汽车产业链”。

欧美发达国家的二手车市场发展较为成熟，交易渠道多种多样且服务通畅；二手车新旧联动、售前售后有机配搭；而我国二手车市场管理不规范、行业秩序有待调整，品牌二手车交易也是喜忧参半。目前，我国的二手车交易市场大多功能单一，缺乏现代营销手段，对行业诚信也缺乏有效监督。

欧美国家二手车市场的全球化、连锁化、资本化运作将会持续升温；二手车市场会持续发展，交易额也会激增。我国二手车的发展趋向是：未来的市场发展空间巨大；行业管理制度日益完善；行业形象会越来越好；“保值率”的关注度会上升；品牌二手车置换将欣欣向荣；二手车服务价值链的构筑将成为趋势。

二手车市场的发展与新车销售、保有量、使用量密切相关，二手车评估体系的健全与否会直接影响到二手车市场的发展，民众对使用二手车的观念和看法也会影响到二手车市场的发展。汽车厂家、二手车专业市场、租赁公司等机构的二手车营销攻略会有所差别。

第五篇　汽车租赁攻略

一、汽车租赁在整个产业链条中的地位和作用

汽车租赁一头带动着新车的批量销售，另一头系着二手车市场，将“退役”了的旧租赁车批量输送进二手车流通市场。

它还刺激着汽车金融业务，“融资租赁”模式，为汽车商家带来新的商业模式。

它是“涵养剂”，能带动汽车维修保养、汽车用品、汽车保险等相关业务的发展。

二、汽车租赁市场的现状

1. 欧美汽车租赁市场的现状

汽车业是国际主要产业之一。预计到2020年，世界汽车的保有量为11亿辆，其中中国保有1.4亿辆。欧美汽车租赁市场的现状如图5-1所示。

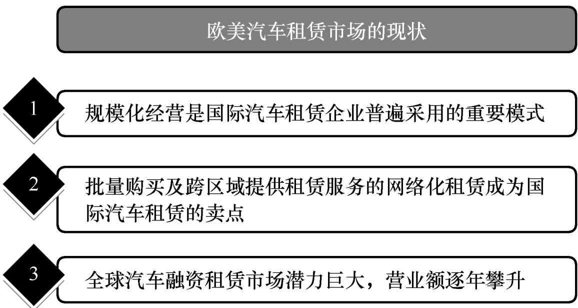


图5-1　欧美汽车租赁市场的现状

（1）**规模化经营是国际汽车租赁企业普遍采用的重要模式**　汽车租赁自20世纪50年代开始就在美国发展起来了，各大汽车生产企业和金融机构纷纷进入汽车租赁行业。发展历史悠久的赫兹(Hertz)租赁公司是目前全球第一租车品牌，是福特汽车集团旗下以经营汽车租赁业务为主的跨国企业，也是当今世界上最大的汽车租赁公司，拥有遍及全球150多个国家的7000多个租车网点，车队规模逾60多万辆。欧洲规模较大的汽车租赁公司在外租赁的汽车日均高达18000辆，通过汽车租赁而实现的汽车销售已经占整个汽车销售的30%左右。

（2）**批量购买及跨区域提供租赁服务的网络化租赁成为国际汽车租赁的卖点**　在欧洲，用户可以在整个欧洲范围内实现租车和还车，汽车租赁和飞机、游船、火车等交通工具互相配合，为客户提供便利服务。例如，一个英国伦敦人，乘飞机到意大利米兰下飞机后可

以租赁一辆汽车，然后开车到挪威还车。这种大范围跨镜的异地租赁服务，使汽车租赁公司的业务扩展到全欧洲各国，网络化服务为客户带来便利。在美国，由于信用体系比较完善，个人可以在网点健全的全国性的汽车租赁公司租车，然后在另一个城市归还。租赁公司是汽车生产商的重要伙伴，目前在美国的汽车批量销售中，有30%是卖给租赁公司的，而且退役后的车辆还能批量反卖给二手车市场。

（3）**全球汽车融资租赁市场潜力巨大，营业额逐年攀升** 在全球每年的汽车销售额中，采用融资方式，即采用贷款和租赁方式销售的汽车，占全部销售额的70%左右。据有关资料显示，进入21世纪以来，全球每年新旧车销售的收入在1.3万亿美元以上，年增长率在2%左右。在1.3万亿美元的新旧车销售额中，其中有30%是现金销售，70%是融资性销售。在融资销售中，新车销售比率占56%，旧车占44%。在融资销售形式中，贷款占78%，融资租赁占22%。这表明，近几年全球汽车融资租赁额每年在2000亿美元以上。

2. 我国汽车租赁市场的现状 如图5-2所示。

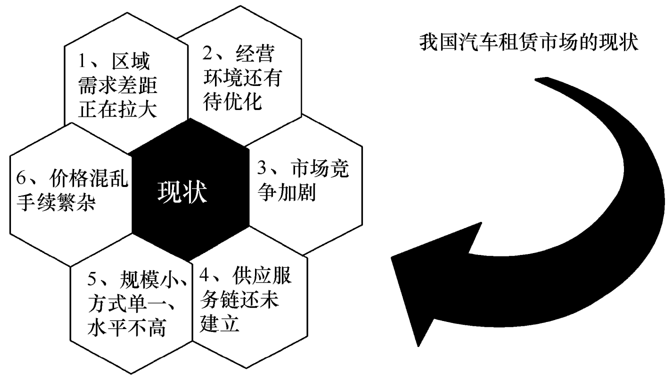


图5-2 我国汽车租赁市场的现状

（1）**经济发达区域与欠发达地区的需求差距逐步拉大** 汽车租赁业的兴起及发展与经济和社会的文明程度密不可分。欧美汽车租赁业的兴旺在于汽车制造业的发达，汽车租赁可以有效缓解汽车生产与销售之间的“瓶颈”，而且对汽车消费市场的拓展也能起到有效的促进作用。例如，北京借助发展旅游业的经济杠杆来推动汽车租赁业的发展，首汽股份发展势头非常强劲。上海则在坚挺的商务需求的基础上发展汽车租赁业。广州则是在营造宜商宜居城市绿色生态环境的前提下，鼓励多种出行方式有机配搭的基础上优先鼓励发展汽车租赁业。而国内一线城市以外的二、三线城市的汽车租赁业，由于受到当地经济发展水平的限制、区域整体消费水平不高、目标市场定位不明确、市场潜在需求量较小等因素的影响，其规模和服务档次始终上不去。

（2）**中国汽车租赁业的经营环境还有待优化，急需制定相应规范完善的配套管理体系** 目前，中国汽车租赁业政出多门、缺乏统一规范的管理，当然，这与汽车租赁涉及公安、交通、公路等多个管理部门的管理而难于规范等实际情况不无关系。其次，汽车租赁业缺乏信用机制，相应的法律法规不健全、不配套，这就给汽车租赁的经营和服务带来了一定的风险。再者，汽车租赁市场的蛋糕被“公车私用”的怪象所侵蚀，旅游、结婚等都是汽车租赁细分的主流目标市场，但由于中国各项制度管理的不到位，人们更愿借用车辆满足需

求，以节省租赁费用。

（3）**汽车租赁市场不断涌入新的竞争者，外资、国内合资、独资的纷纷抢滩汽车租赁市场**　例如，联想控股斥巨资入主神州租车，助推汽车租赁市场的转型及升级换代。目前，汽车租赁市场的竞争日趋剧烈。

（4）**支撑汽车租赁可持续稳定发展的完善的供应服务链还没建立起来**　如新车定制和购置渠道、租赁信息管理链、信用评定体系、售后维修服务、汽车金融衍生品设计、增值服务以及跨区域联网协作、专业化、标准化的服务网络难以形成等。

（5）**汽车租赁企业规模小、经营方式单一、管理水平不高**　相关数据显示，2008年在我国13个中心城市中汽车租赁企业有800多家，但运营车辆仅有4.5万辆，其中80%的企业运营车辆不足50辆，还有不少租赁公司还停留在几个人、十几辆车的原始积累阶段，而世界租赁巨头赫兹公司一家拥有的车辆就超过50万辆。小作坊式的运作模式往往会造成运营成本过高、服务方式单一、收益来源渠道过窄，相互间只能血拼价格，导致恶性竞争，企业利润小，抗风险能力差，从长远看，非常不利于汽车租赁行业的发展。

（6）**价格体系混乱、租赁手续繁杂**　租赁公司往往对相关物价部门规定的市场指导价弃之不理，甚至还以次充好，即低档车套中档车甚至是高档车的价格，造成价格体系混乱不清。另外，不少租赁公司为控制运行风险，针对租赁方的资格认证层层设卡，服务手续繁杂，一方面增加了汽车租赁公司的管理成本，另一方面又令消费者退缩，非常不利于汽车租赁业务的发展。

三、汽车租赁市场的发展趋向

1. 欧美汽车租赁市场的发展趋向　如图5-3所示。

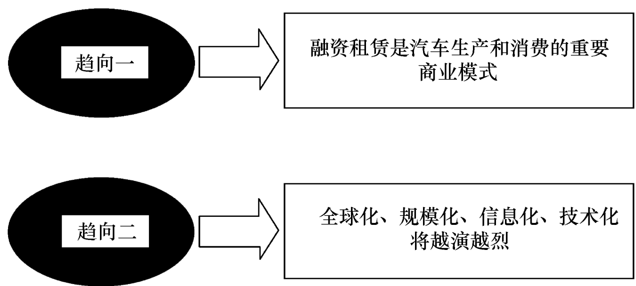


图5-3　欧美汽车租赁市场的发展趋向

（1）**融资租赁是汽车生产和消费的重要商业模式**

> 其中最重要的是融资租赁模式，融资租赁和汽车信贷以及一般的租赁有本质上的区别。融资租赁的模式非常灵活，客户可先租后买，有自主选择权，不必实现所有权的转移，为客户及供货商提供了“双赢”的商机。

首先，无论是信贷银行，还是信托公司，或者成熟的信贷联盟，或者汽车金融公司都相应地推出了分期付款的各项服务，这些服务已经非常成熟了。但其中最重要的是融资租赁模

式，融资租赁和汽车信贷以及一般租赁有本质的区别。融资租赁的模式非常灵活，客户可先租后买，有自主选择权，不必实现所有权的转移，这就为客户及供货商提供了“双赢”的商机。对于经营者而言，租赁融资由于“两权(物权与债权)在手”，所以远远优胜于一般的债权融资模式。在国际范围内，融资租赁为汽车销售提供了切实可行且收效明显的销售打包的模式和途径。

其次，融资租赁的“两权”方便二次融资。无论是企事业消费者，还是汽车的重要债权人或是汽车的零售商等，当他们跟客户发生交易关系后，可以根据需要把相关的债权与物权用来二次融资，从而催生出新的商业模式和盈利方式。总之，汽车融资租赁是汽车产业发展的重要方向，是世界汽车租赁业未来的发展趋势。

（2）**全球化、规模化、信息化、技术化将越演越烈** 世界各大汽车租赁商借助先进的管理手段、规范的管理工具、新兴的科技技术，必将会开疆拓土，特别是针对人口密集、幅员辽阔的发展中国家开发和设计相应的租赁产品和服务。

2. 中国汽车租赁市场的发展趋向 如图 5-4 所示。

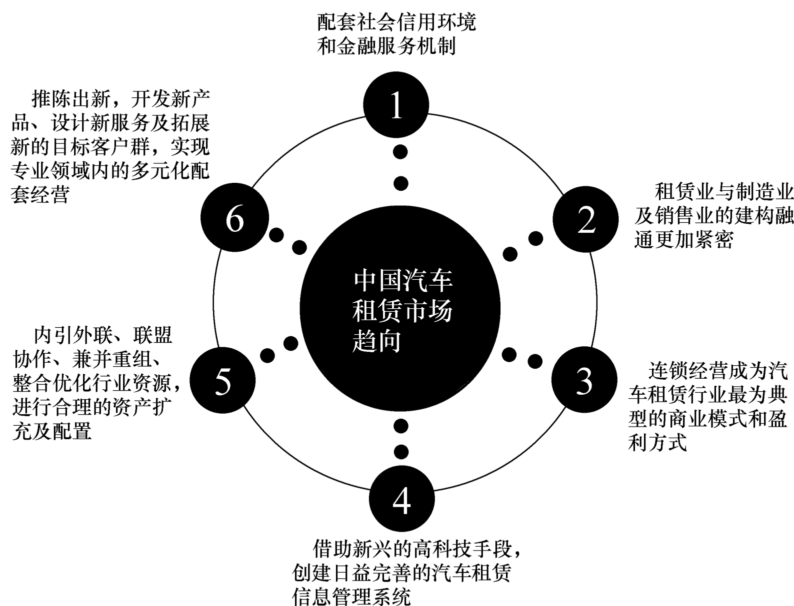


图 5-4 中国汽车租赁市场的发展趋向

1）急需配套的社会信用环境和稳健的金融服务机制。特别是社会信誉体系、消费者征信评定以及金融服务手段的配套与完善，这些都是中国汽车租赁业长远、持续、稳定发展的前提条件。

2）汽车租赁业与汽车制造业及销售业的建构融通更加紧密和谐。众所周知，汽车租赁业会根据市场需求不断更新车型和款式来满足用户的需求，如何低成本地批量定制购置新车，以及如何专业、快捷、低成本地处理服役年满退役的“租赁车”（二手车)以降低运营的压力，如何确保与汽车供应及旧车销售处理渠道的稳定合作关系，科学、合理地创建一个畅通、无缝协作的汽车供应与旧车处理销售渠道的供应服务链为汽车租赁业的持续发展提供重要的保障。未来在中国，涵盖车源供应、汽车维修保养、旧车销售处置等各环节的汽车租

赁服务供应链将成为汽车租赁行业重要的发展趋向之一。

3）连锁经营成为汽车租赁行业最为典型的商业模式和盈利方式。建立大规模集约化跨区域的汽车租赁网络、实现统一规范的管理服务、实现客户资源共享、合理分配与调度车辆的供应、提高租车率和单辆租赁车的收益、降低运营风险将成为汽车租赁企业竞相角逐的关键领域。

4）借助新兴的高科技手段，创建日益完善的汽车租赁信息管理系统。实现信息采集即时化、信息应用同步化和一体化、整理分析专业化和精细化、运营服务智能化和立体化以及商业代码作业流程标准化和可视化以及物联网化将是汽车租赁业务发展的重要趋向之一。创建汽车租赁电子商务平台，通过计算机网络和预订系统实现各租赁服务网点、租赁加盟店及服务供应链的协调和统一管理。同时，通过电子商务平台发展会员，对客户关系进行规范性管理，从而整体实现租赁业务的信息化、智能化和一体化管理。

5）内引外联、联盟协作、兼并重组，整合优化行业资源，进行合理的资产扩充及配置。采取行业部门引导、企业自愿组合的方针，推行联合重组，提高行业的总体运营管理水平，规范行业的运行秩序。规模大、实力雄厚的租赁企业应当“眼睛向内”挖潜力，整合优化内部资源，同时向外找差距，向做得比自己更出色的同行看齐，学习借鉴其成功经验。大的租赁企业可以结合自身实际，运用资本的杠杆进行并购，吸纳优质的资源，合理配置自己的资产；而小的租赁企业更应该“跳出租赁做租赁”，最大化整合各种社会资源以及各行各业的先进经验，不断发展壮大自己。

6）推陈出新，开发新产品、设计新服务及拓展新的目标客户群，实现专业领域内的多元化配套经营。客观地分析，目前中国租赁行业的产品及服务方面还具有很大的提升空间，租赁企业如何根据市场变化、消费者的需求灵活设计、开发相应的产品和服务，满足客户的需求，将是租赁企业在发展中必须解决的课题，也是提高企业可持续经营的竞争法宝。企业在开发设计差异性的产品和服务的同时，还必须考虑到一站式配套服务，也就是专业领域内的多元化配套经营。必须强调的是，这是在租赁这一个专业领域提供的配套的多元化经营，多元化经营业态之间是有内在的商业逻辑贯穿引领的，而不是毫不相关的、跳跃式的多元化，这一要义非常重要，理解不好将会毁灭企业。

四、汽车租赁行业发展的临界状态及关键点

汽车租赁行业发展的影响和制约因素

首先，信用体系完善与否直接影响到汽车租赁业的发展。

其次，信用体系不健全导致的行业诚信的缺失，必然会令租赁行业鱼龙混杂。

最后，租赁企业的管理不规范、经营规模无法扩大，必然导致经济效益始终上不去。

汽车租赁行业的发展始终受到宏观消费环境以及企业自身诸多因素的影响和制约。

首先，信用体系完善与否直接影响到汽车租赁业的发展。汽车租赁企业许多的运营成本都来自对风险的控制，而汽车租赁企业控制风险的办法都过于原始僵化，部分风险是控制住了，但却带来了服务流程的烦琐累人。众所周知，信用体系的完善仅靠企业自身

是无法实现的，它必须会同公安、银行等部门和单位的不懈努力才能见成效。社会信用体系的有待完善与租赁企业自身针对这方面所采取的防范手段就严重制约了租赁业务的发展。

其次，因为信用体系不健全导致的行业诚信的缺失，必然会令租赁行业鱼龙混杂、乱象丛生，市场秩序混乱、价格战此起彼伏，各种违背诚信公德的交易不绝如缕，消费者望而却步，整个行业停滞不前。

最后，租赁企业的管理不规范、经营规模无法扩大，必然导致经济效益始终上不去。这主要体现在租赁商业模式的单一，只限于"裸租"（单向式地租赁给企业或个人），而没有开展涉及"物权和债权"关系的融资租赁模式。另者，租赁服务流程过于琐碎烦人、风险控制手段很简陋，租车率始终不高，待租售规模也难于扩展。诸如此类，不一而足。

针对上述情形，汽车租赁企业应该如何应对并制订有效的解决方案呢？

有效的解决方案

首先，利用国家抑制公车消费的利好政策，通过各种方式开展车队管理。

其次，开发设计更多、更新、更能满足不同消费者出行需求的产品和服务。

再次，掌握融资租赁的商业模式，为广大客户提供定制式或商业联盟式的融资租赁服务。

最后，应视行业的状况和企业的实际情况，完善相应的产业链条配套措施。汽车租赁的临界状态及关键点操作见表5-1。

表5-1 汽车租赁的临界状态及关键点操作

产业种类	临界状态	关键点及操作
汽车租赁	（1）外部环境：限购政策的适用区域范围及民众出行的观念转变对汽车租赁市场的发展有一定的影响。汽车租赁市场的整合和整治规范也会直接影响到汽车租赁业的发展 （2）租赁运营成本、租赁服务的流程及风险的监控和规避直接影响汽车租赁业的发展 （3）租车率及待租车规模的变化也会影响汽车租赁业的发展	（1）车队管理：开辟新"蓝海"，开拓企事业单位及物流配送机构的车队管理，确保稳定的、大规模的租车率 （2）优化服务流程、利用各种促销工具刺激消费者节日出行旅游租车需求 （3）宣传租赁车辆可作为新手学车练车的工具 （4）开展定制式、商业联盟式的融资租赁业务 （5）开展维修保养服务，设计相应的保险产品

五、汽车租赁总攻略

1. 融资租赁

（1）汽车租赁的种类及定义 在国内，汽车租赁包括两大类形式：融资租赁和经营租赁。

汽车融资租赁是一种买卖与租赁相结合的汽车融资方式，主要是在汽车厂家与消费者之间架起桥梁，让消费者先取得汽车的使用权，然后按期付租金。在租赁期满后，消费者一般要购买设备的所有权。

目前，汽车融资租赁方式已经成为一种厂商卖车、用户买车的新型销售模式。通常来说，汽车融资租赁需具备一定的条件，否则只属于一般的汽车租赁，不属于汽车融资租赁的范畴。融资租赁一般无余值风险，融资租赁的资质需要银监会或国家商务部的审批。

经营租赁是指除融资租赁业务以外的其他租赁业务。经营租赁又被称作“真实租赁”，其特征是在租赁结束后，出租人承担租赁余值的处理风险，出租人可保留租赁资产或以市场公平价格将租赁资产出售。

在经营性租赁交易中，承租人无须将租赁资产记入资产负债表，其所支付的租金可记入财务成本用于抵税，实现表外融资。

（2）**融资租赁与经营租赁的比较**　融资租赁与经营租赁的比较，见表5-2。

表5-2　融资租赁与经营租赁的比较

比较类项	经营租赁	融资租赁
1. 目的不同	在于取得汽车的暂时使用权	承租人主要通过“融资”达到“融物”的目的，即最后取得汽车的所有权
2. 人数不同	在经营租赁形式下，仅涉及出租人和承租人的行为	在融资租赁形式下，至少涉及出租人、承租人、供货人三方的责任
3. 权利、义务不同	简单、清晰、明确	融资租赁的出租人和承租人的权利和义务有别于经营租赁，包括汽车租赁的选择方式、维修保养、合同的不可延续性等
4. 产权处置方式不同	在经营租赁形式下，承租人对租赁汽车有续租或退租两种选择	在融资租赁条件下，汽车所有权可以从出租人转移给承租人，即承租人取得所有权；也可以不转移，或续租，可选择性非常大
5. 金融属性程度不同	经营租赁的承租人所支付的租金，通常小于汽车的购买成本	在融资租赁形式下，承租人付出的租金总额大于汽车的购买成本。因此，融资租赁在金融中的作用比经营租赁突出

（3）**汽车融资租赁的交易结构**　汽车融资租赁通常的交易模式是：需要添置汽车的企业或个人（承租人）提出申请，由租赁公司（出租人）代其购进或租入所需汽车，然后再出租给企业或个人（承租人）使用。企业（承租人）或个人则按融资租赁合同定期支付租金至租赁期末，并依据合同约定的方式（通常为支付象征性的名义货款）而最终完成设备所有权的转让（也可续租或退租）。汽车租赁的交易对象包括出租人、承租人、供货商、担保机构及抵

押等，见表5-3。

表5-3 汽车融资租赁的交易结构

交易方及关系	具 体 说 明
1）出租人	具备融资租赁资质的租赁机构，如金融租赁公司、中外合(独)资租赁公司、融资租赁试点企业
2）承租人	企事业单位、政府机构、具有还租能力的个体散户
3）供货商	国内外汽车制造厂商、销售商
4）担保机构及抵押	第三方进行信用担保及财产抵押，个人承租方提供不动产、有价证券等抵押、质押担保
5）各当事人之间的关系	出租人按照承租人的要求，出资购买承租人所需的汽车，再租给承租人；担保人提供还租信用担保，供货商提供车辆回购担保

（4）**汽车融资租赁的要素** 汽车融资租赁的要素见表5-4。

表5-4 汽车融资租赁的要素

要 素	概 述
1）租赁标的物	国内外各品牌汽车(包括轿车、公交、商务旅游客车、特种车辆等)
2）标的额	标的额即租赁物的购置成本，包括租赁物购价、有关税费、安装费等
3）租赁费率	租赁费率按基准利率上浮一定的比例，并随国家金融政策的调整而进行同方向调整
4）租期	租期一般为1~3年
5）租赁方式	融资租赁
6）租赁担保/保证金	保证金为租赁标的额的10%~30%，租赁公司认可的担保或抵押物
7）租金的计算与支付	每月末等额年金法
8）手续费	租赁金额的3%~5%，在起租日一次性支付
9）关于车辆正常运行的要约	在租赁期内，设备如发生技术故障、损坏等方面的情况，由承租人自行负责，承租人不能因为设备发生故障、损坏等方面的原因而拒付或延付租金
10）租赁物保险	由承租人以租赁公司为受益人向保险公司投保，并承担保费
11）设备残值的处理	以一定数额的价格处理(也可由双方另行商定)
12）本项目的连带权利	租赁公司在未来有与承租人后续项目或其他项目合作的优先权

（5）**汽车融资租赁业务流程** 如图5-5所示。

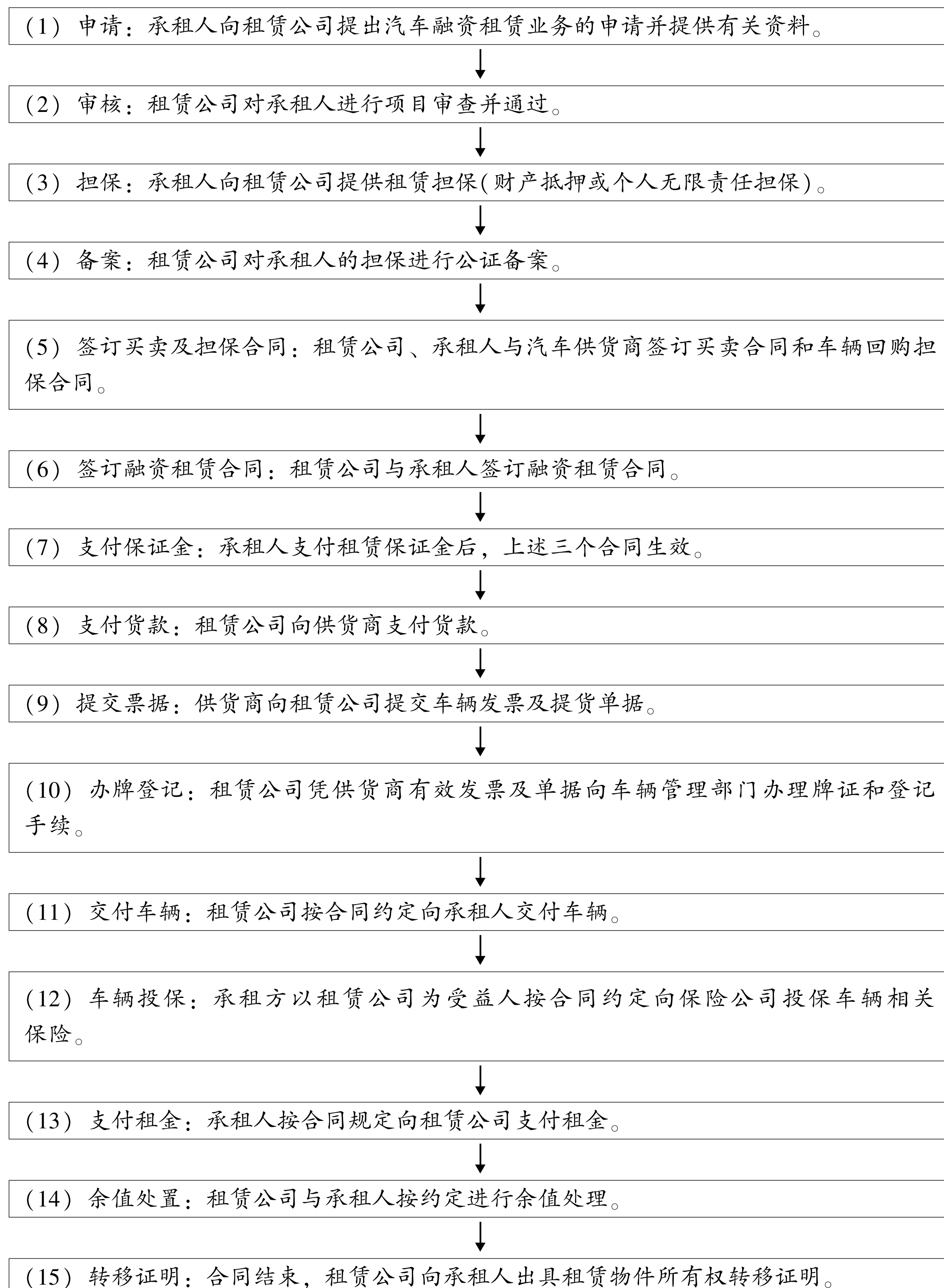


图5-5　汽车融资租赁业务流程图

（6）**适合汽车融资租赁的目标客户**　汽车融资租赁的目标客户应选择信用度高的客户，

建议主要考虑以下目标客户：

> 1）专业汽车租赁公司，商旅汽车、公交、城际快运、物流、特种车辆服务公司等，出于减少企业固定资产沉淀、改善财务报表、减轻资金压力、更新车型、增强市场竞争力的需要而采用汽车融资租赁模式。
>
> 2）政府机关、科研机构、学校、医院等事业单位和社团机构，可借公务车改革中融资租赁功能的特殊作用为其量身定制各种个性化方案。
>
> 3）外商投资企业、民营企业。汽车融资租赁可满足其快速折旧，延迟纳税等财务需求。
>
> 4）私企业主、高端白领群体。主要是指收入高且职业稳定的社会信用个体。

（7）汽车融资租赁的种类和路径

> **汽车融资租赁的种类和路径**
>
> 1）银行借贷融资；2）股权融资；3）资本市场筹集资金；4）企业债权融资；5）担保融资；6）与汽车金融公司结盟融资；7）委托租赁融资；8）联合租赁融资；9）银行保理融资；10）租赁资产证券化融资；11）其他融资。

1）银行借贷融资。这是一种最常见的债权(债务)融资。对银行放贷来说，项目贷款用于租赁公司购买设备专用，承租方无法挪作他用，如遇欠租时，可以通过租赁公司处置财产，从而降低风险。但是各个银行对放贷企业有不同的要求，有了好项目不等于银行能通过审贷，租赁公司以及承租方的资信、业绩、财力等是银行项目融资成功不可缺少的关键因素，还涉及融资企业的资质等级、经营规划、盈利能力、还租能力、资产实力等多方面。根据项目的不同，可以选择国内银行或国外银行。

2）股权融资。租赁公司积极寻找有实力的国内外财团、银行、风险投资机构等资金机构投资租赁公司。投资机构一旦与金融租赁公司形成密切的合作关系，租赁公司就有了稳定的资金来源，银行也可以通过租赁平台有效地控制信贷的资金投向，将风险降到最低。利用这个平台，客户可得到更符合客观需求的信贷和租赁服务，租赁公司资本的增加会迅速增强公司的融资能力。

3）资本市场筹集资金。这也是股权融资，有实力的租赁公司可争取以公开上市等形式，向社会筹集资金，从而快速提高租赁公司的资金实力。

4）企业债权融资。这是一种债权融资，根据企业的经营情况，租赁公司可以向证券管理部门申请发行企业债券，面向社会融资。

5）担保融资。可根据不同项目，要求客户提供相应的担保，如大型金融机构的担保、优质上市公司的担保、大型国有企业的担保、政府担保(许可情况下)、大型公司担保等，通过信用叠加和嫁接，进行融资。

6）与汽车金融公司结盟融资。以大型汽车集团为依托的汽车金融公司是汽车融资租赁的重要资金渠道，它能为经销商、关联公司和合作伙伴提供存贷融资、营运资金融资和设备融资；还能为消费者提供产品咨询、保险、维修等服务。由于提供全价值链服务，汽车金融公司甚至可以采取“零首付、零利率”的促销措施，这些都是银行做不到的。由于汽车金融公司不能开展经营性租赁与融资租赁，使得汽车金融租赁公司与融资租赁机构的合作成为可能。

7）委托租赁融资。这是一种无风险融资。中国人民银行、银监会与商务部在融资租赁业务管理办法中明确规定，租赁公司可以开展融资性的委托租赁业务，即出租人接受委托人的资金或租赁标的物，根据委托人的书面委托，向委托人指定的承租人办理融资租赁业务。在租赁期内租赁标的物的所有权归委托人，出租人只收取手续费，不承担风险。根据此规定，融资租赁机构具有“信托”与“实物银行”的功能。

8）联合租赁融资。这是一种有部分风险或无风险的融资。租赁公司可以与资金实力比较强的其他融资租赁机构或信托机构联合开展融资租赁业务，各方共同出资，主牵头公司在获取自身资金收益的同时，还可以获得其他联合资金机构的手续费，甚至可以作为租赁策划人而获得手续费，但不承担风险。

9）银行保理融资。对于租赁公司与银行认可的优秀项目形成的租金收益权，租赁公司可以转让给银行，进行保理融资。

10）租赁资产证券化融资。对于租赁公司形成的优质租赁资产，租赁公司可以打包委托给信托公司，发行集合信托资金，实施资产证券化融资。

11）其他融资。除上述融资渠道外，还应关注国家产业政策融资、BOT(即 build-operation-transper,建设——经营——转让)项目融资、民间融资、杠杆租赁融资和典当融资等。

经典案例一

民生银行提供一站式金融服务 助推租赁企业发展

民生银行金融租赁中小企业部的业务板块涵盖传统融资租赁、供应商租赁、结构性租赁、项目融资租赁、信用担保机构批发租赁等多个领域。民生银行拥有一支高效、精干的专业团队，汇集了银行信贷、投资银行、金融租赁、法律、贸易、财会、风险投资等方面的人才，充分运用独到的投资眼光、扎实的技术背景和丰富的行业经验，为创业者保驾护航，帮助创业机构顺利驶向成功。

民生银行一般选取那些市场潜力大、成长性高、具有持续购置固定资产需求的中小企业作为目标客户，如神州租车，采取直接融资租赁、固定资产售后回租等融资方式，为客户提供服务。在这方面比较成功的就是助推神州租车发展的服务案例。

北京神州汽车租赁有限公司(以下简称“神州租车”)成立于2007年9月27日，注册资本1000万元。神州租车借鉴国外成功的汽车租赁经验，并结合中国国情以及客户的消费习惯，不断推陈出新，为企业及个人提供全国连锁的汽车租赁服务。2009年7月，神州租车急需增加保有车辆，以扩大业务规模，满足市场需求。由于神州租车当时还处于成长初期的市场培育阶段，经营规模小且尚未实现盈利，因此不具备向银行申请融资的条件。民生金融租赁的创业企业服务团队经过缜密的市场分析和充分的企业调研后，果断地与神州租车合作，并在2009年12月通过直接融资租赁的方式帮助该公司购入400辆乘用车，彻底解决了该公司的融资难题。2010年，民生银行又多次通过直接租赁、售后回租方式为神州租车购置了约2800辆新运营车辆，帮助该公司加快了市场拓展步伐，扩大了市场占有率，加快了企业的发展速度。2010年7月，神州租车通过扩股方式迅速扩大规模，联想集团的入驻，为神州租车的发展带来了一片光明，神州租车现已成为中国租车行业的领头羊。

经典案例二

中信信托牵手开元集团

在国家鼓励扩大消费信贷、促进汽车消费的政策指引和前期对汽车金融市场深入调研的基础上，中信信托充分发挥信托制度的灵活优势和信托业务范围广泛的特点，与河北开元集团联合开展信托项下汽车融资租赁业务，并签署了双方合作协议。

根据协议，开元集团将信托资金委托中信信托公司购买指定车辆，中信信托公司作为车辆的所有人和出租人，将车辆以融资租赁的方式租赁给委托人指定的承租人(即中小型汽车运输服务企业和个体运输户等)。在车辆租赁期内，由开元集团下属经营汽车运输及分期付款的子公司负责租赁车辆的管理及营运手续的办理，并负责监督承租人将车辆租赁款支付给信托专户。中信信托公司定期将车辆租赁款中的收益部分对受益人进行分配。

河北开元集团从1994年开始向以中小型汽车运输服务企业、个体运输户为主体的客户群提供一种为汽车分期付款的服务，并受到市场的高度认可，业务发展迅速。截至2009年6月底，该公司已在华北各省市建立了103家网点，并计划将营业网点逐步向东北、西北、华中各省推进。开元集团的汽车分期付款业务已于2009年4月成功在美国上市。

在开元集团汽车分期付款业务不断做大、做强的情况下，开元集团需要对其业务进行进一步规范化。在听取了中信信托公司关于信托原理和相关业务操作概要的介绍后，开元集团主动要求与中信信托公司合作，并确立了双方通过信托平台将其原有的“分期付款业务”规范为信托项下汽车融资租赁业务的方向。

根据双方达成的共识，此项信托融资租赁业务将成为双方合作的良好开端。由于开元集团拥有包括中小型汽车运输服务企业和个体运输户在内的庞大客户群体，与开元集团的合作将成为中信信托公司向广大中小企业推广信托理念、精细化中小企业金融服务的一个重要平台。中信信托公司将在此基础上不断深化与开元集团的合作，深入挖掘客户需求，集成信托项下多种金融工具，提供综合金融服务，更好、更快地促进中小型企业的发展。

2. 网络+技术+价格撬动

> 正是由于科技的广泛应用，过去看似风马牛不相及的东西才可融为一体，传统与现代结合、地面与空中呼应，虚实相生、软硬兼施。

新兴的科技手段让网络无处不在，不论是传统的地面渠道，还是新兴空中通路，都随处可见。科技助推服务网络拓展、扩大规模，同时也根据规模配置资源、优化管理，降低用于规模控制与管理的成本，提高出租率和顾客满意度，为企业创造良好的综合效益。如**神州租车采用了包括渠道管理、客户管理、车辆管理、预定管理、合同管理、统计分析、决策分析等各业务环节在内的信息管理系统，该系统涵盖了从车辆入库、客户预定、合同处理、还车和收款的全过程。物联网的兴起将给租赁行业带来新的商机。**

在进行信息技术革命时，必须清醒地意识到信息管理不是一朝一夕，凭一招半式就能实现的，它需要一个长期的、循序渐进的过程，还需要相应的技术人才和设备配置；不要把科技手段作为镶金的“面子工程”，它是用来提高企业效能、效益，从而最终为企业创造效益

的；更不要把信息技术看作一成不变的“法宝”，信息化管理应根据市场变化和客户需求而不断升级换代。

当企业具备雄厚的资金实力、一定品牌的影响力且占有一定的市场份额时，为了发挥品牌优势，实现规模效应，利用“价格利刃”不失为有效的举措，但要把握尺度，要知道价格是把“双刃剑”，掌控不当会适得其反。但不论如何，发起“价格战”都是在盈利的前提下，最起码不要亏血本来做。

> 网络创造规模、技术整合资源、价格撬起市场，三者必须有机地结合起来，才能引发好的市场反应。

经典案例三

兵贵神速，席卷九州

——神州租车的成功之道

1. 价格旋风席卷行业

20世纪80年代末，国内汽车租赁业务开始发展。据不完全统计，目前国内涉足汽车租赁业务的企业有近千家，但汽车租赁网点两个以下的企业占了85%，运营车辆不足50辆的企业占了80%，正式员工不足5名的企业占了70%，而大型的管理规范的汽车租赁企业却寥寥无几，实现盈利的更是凤毛麟角。据有关机构的不完全统计，2009年，国内租车行业的年营业额不足20亿元。与国内外调研分析机构得出的上百亿元的市场消费潜力相去甚远。

究其原因，租车行业的企业准入门槛过低，只要有场地和车辆即可成立，导致大多数涉及汽车租赁业务的企业规模小、管理混乱，以至于广大消费者因租车行业普遍存在服务差、租金贵、租车门槛高、租车还车难等问题而却步，无疑，行业的混乱现状阻碍了国内租车市场的正常发展。

如何扭转这种现状，将中国的汽车租赁业引向新的发展天地呢？有业界人士认为，谁先突破资金的瓶颈，谁就占据优势，谁与竞争对手拉开的距离越大，谁就有可能成为行业的领头羊。而挥舞价格利剑扩大优势、重新进行市场洗牌无疑是最有效的举措。2010年9月15日，联想控股斥12亿元人民币巨资入驻神州租车公司，在雄厚资金实力的支撑下，神州租车的车辆规模从原来的2000辆骤增到10000辆。神州租车还计划在未来5年内继续扩大车队规模，车辆达到10万辆，业务覆盖全国130多个城市。神州租车自成功融资后，贷款资金成本从目前行业常见的12%以上的利率降低至5%左右，大大降低了运营成本，同时数量巨大的订购也大大降低了采购成本。

神州租车在资金充裕、规模扩大后为了抢占市场份额，必然要实施全新的价格战略，发动价格大战，加快业界洗牌进程。2010年8月初，神州租车就刮起了租车行业内的降价风，大幅下调单车租金30%~50%。以别克凯越为例，金卡会员的日租金将从288元降到199元，降价幅度高达31%；而对于最低端车，神州表示日租价将降至最低69元。而此前，神州租车也与北京地铁、中国人保财险、东风雪铁龙、工商银行等公司进行强强联手的跨行业合作，在保障消费者享受金质服务的同时，将租金最低价一降再降。

2. 网络密布，服务随时随地

在大力推进低价促销活动占领市场的同时，神州租车加强了各网点的拓展、服务升级及效益控制。规模扩张和成本控制是神州网络建设的两个关键环节。在规模扩张上，神州租车通过增加车型和营业网店的全国布局，为用户提供更多的选择和更便利的还车服务。目前，神州租车已在国内近50座城市设立了服务网络，合作城市多达100多个（如图5-6所示），服务网店近千家，车队规模几万辆，而且还在不断扩充。神州租车已成为国内服务网络最大、车队数量最多、服务品种最全的全国性汽车租赁服务企业。



图5-6 神州租车服务门店

在进行规模扩张的同时，神州租车还非常重视成本控制。神州租车在采取多设店、开大店的模式来降低运营成本的同时，还注重在流程化精细化管理上下足工夫。神州租车启用了IT系统，以降低人力支出，并采取门店和取还车服务点相结合的网络覆盖模式，节省了扩张成本。

如今，神州租车的服务网点遍布在国内各个主要城市及旅游地区的机场、码头、车站、商业中心区及旅游景区，消费者可以在距离自己最近的服务网点实现预订、提车、还车等各项服务，与之配套的还有全国救援、GPS导航等增值服务。此外，当消费者驾车外出遇到困难时，不管身在何处，都可以就近找到神州租车的服务网点，并获得援助。

3. 科技领先，如影随形

由于神州租车的业务涉及多级组织机构，其业务操作单位遍布全国各地。从管理要求上，总部要对各门店的租车业务进行集中管理，这对技术平台提出了安全性和维护性的迫切要求。

于是，神州租车信息技术部的工作人员自主开发了一个系统，**这套信息系统主要包括渠道管理、客户管理、车辆管理、预定管理、合同管理、统计分析和决策分析等各业务环节，涵盖了从车辆入库、客户预定、合同处理、还车及收款的全过程**。例如，“顺风车”的信息管理就是其中的一个功能，该功能通过神州租车信息系统中一套辅助运营决策系统的模块而生成。该决策系统会根据神州租车的历史业务数据，按照一定的算法作出预测分析，生成神州租车业务覆盖的每个城市未来大概需要的车辆数据，系统生成的数据会说明哪个城市需要哪些车型、哪个城市的哪些车型有富余，并会自动生成调车建议单。在经过人工确认后，系统会在后台数据库中自动生成“顺风车”信息，并立刻显示到门户网站中。当客户在网站上看到“顺风车”信息后，可以直接在网站预订，或拨打客服电话后直接预订。再如车辆

库存跟踪，相对其他行业来说，比如酒店预订和机票预订，他们的库存是固定的，不可变的，租车行业最大的特点是车是流动的、变化的，且突发情况也很多，例如交通事故等意外情况，这就给汽车租赁公司的管理带来了困难。为了解决这些问题，神州租车的信息技术人员一边开发一边建模型来完善系统。再如，为了准确掌握出租率和客户满意度，100%地保证客户用车，神州租车在出租率和客户满意度方面作了平衡，通过一段时间的运营，并从对以往数据的统计分析中，公司根据客户的需求变化情况，自主研发出了一套系统预订算法。

神州租车在鼓励内部进行自主技术研发的同时，还积极与业务拓展离不开IT技术的银行及航空公司等智能服务型行业进行紧密合作。各家银行和航空公司等都有自己的会员体系和积分体系，神州租车要解决如何识别银行会员和航空公司会员的问题，要做到不需要会员在租车公司这边重复录入信息，以减少客户的等待时间。神州租车自主开发出一套统一的WebService接口，只要客户提供会员卡号，就能识别合作渠道的会员身份并且将消费积分实时传输给合作渠道的IT系统，无需人工干预，从而降低了运营成本。

作为服务行业，客服中心非常重要。在客服中心，信息技术部创建了CRM系统(即客户管理系统)。客户条件的指定以及客户选取都需要客户数据库和CRM的支持，基于这些数据，客服中心就能选择最合适的方法来接触到客户。客户数据库和CRM的集成还可以集中地为客服人员呈现出其所需要的服务信息，以便更好地为客户服务以及开展数据库营销。

汽车租赁行业属于典型的规模经济，企业规模越大，边际成本越低，从而单位车辆为公司创造的价值就越高。租赁业占用的资金额巨大，如何控制成本、如何有效地进行投资管理、在运营上如何提高车辆的出租率、全国各城市的各门店如何有效配置资源等问题都需要强大先进的IT手段来支撑。

由此可见，信息技术不断助推神州租车发展。目前，神州租车在自身内部的管理中使用企业监督管理、协同办公、人力资源管理、财务管理、知识管理以及固定资产管理、VOIP(即Voice over Internet Protocol,意为将模拟信号数字化)等系统和技术，形成了一个大的ERP(即Enterprise Resouce Planning,意为企业资源计划)管理系统。

神州租车采用稳定发展的公司策略，注重加强“练内功”、提高自身服务品质以及强化业务技能，不断乘风破浪、披荆斩棘驶向成功的彼岸。

4. 商业模式

(1) 商业模式的定义　商业模式是指一个完整的产品、服务和信息流体系，包括每一个参与者和其在其中所起到的作用，以及每一个参与者的潜在利益和相应的收益来源和方式。在分析商业模式的过程中，应主要关注一类企业在市场中与用户、供应商、其他合作伙伴的关系，尤其是彼此间的物流、信息流和资金流。

(2) 商业模式九大要素的参考模型　见表5-5。

表5-5　商业模式的九大要素

要　素	要义精髓
1) 价值主张	价值主张即公司通过其产品和服务能向消费者提供的价值
2) 消费者目标群体	消费者目标群体即公司要锁定的消费者群体。这些群体具有某些共性，从而使公司能够针对这些共性创造价值。定义消费者群体的过程也被称为市场定位
3) 分销渠道	分销渠道即公司用来接触消费者的各种途径，它涉及公司的市场和分销策略

（续）

要　素	要义精髓
4）客户关系	客户关系即公司同其消费者群体之间所建立的联系，也就是通常所说的客户关系管理
5）价值配置	价值配置即企业各种资源和活动的配置
6）核心能力	核心能力即公司实现其商业模式所需的能力和资格
7）合作伙伴网络	合作伙伴网络即本公司同其他公司之间为有效地提供价值并实现其商业化而形成的合作关系网络
8）成本结构	成本结构是指在实现商业模式过程中的各种成本的构成及比重
9）收入模型	收入模型即公司通过各种收入流来创造财富的途径

（3）**商业模式的成功特征**　任何一个商业模式都是一个由客户价值、企业资源和能力、盈利方式构成的三维立体模式。由哈佛大学教授约翰逊和克里斯坦森以及SAP公司的时任CEO孔翰宁共同撰写的《商业模式创新白皮书》对商业模式的三大特征进行了概括，商业模式的成功特征见表5-6。

表5-6　商业模式的三大成功特征

特　征	要义精髓
1）“客户价值主张”	是指在一个既定价格上，企业向其客户或消费者提供服务或产品时所需要完成的任务
2）“资源和生产过程”	即支持客户价值主张和盈利模式的具体经营模式
3）“盈利公式”	即企业为股东实现经济价值的过程

经典案例四

赫兹模式成功的背后

成立于1918年的赫兹公司的总部设在美国新泽西州的帕克里奇，是美国福特汽车公司的全资子公司。作为世界上最大的汽车租赁公司，赫兹公司有大约60万辆租赁车，分布在150多个国家的7000多个租赁点，其中包括机场、市内和郊区的商业中心、居民区和度假胜地等。在最近20年里，赫兹年均收入增长率为7.7%，并成为“全球100个最有价值品牌”。赫兹租车成功的背后有哪些秘密呢？

1. 领先的成本优势

赫兹出租的汽车，无论奥迪还是悍马，都是新车，这正揭示了它商业模式成功的关键因素之一：领先的成本优势！这家全球最大的汽车租赁公司，由于采购量大，在车商处享有较大折扣的优惠，购车成本比同行要低很多。顾客可以开新车，也可以购买二手车，赫兹的购车和维修成本也非常低。

另者，赫兹与汽车厂商签订了“回购协议”，这大大降低了汽车处置风险。即使在使用一年之后，它的车仍能以和购车时差不多的价格出售，其中70%由原汽车厂商回购，30%在二手市场卖掉。

“回购协议”规定，在回购期末，生产商回购旧车，或者按照“约定价格”，或者按照

一种约定的“计算方法”回购。但回购车辆必须满足一定条件，如里程数未超额、车身完好等。之后，汽车生产商再在二手车市场售出这些回顾车辆。

另外的30%则由赫兹专门成立的二手车销售部门卖出。虽然这些二手车面临一定的价格风险，但由于赫兹愿意为这些车提供一定年限的免费维修保养，又有多种购车融资方案，加上有许多备受欢迎的车型可供选择，因此二手车销路很好。这些二手车，在2006年，有85%通过拍卖和批发的方式出售，15%由赫兹下属“赫兹汽车销售公司”出售。

此外，赫兹还可获得“新车折旧税盾”(新车在使用期间可以折旧,折旧相当于费用,减少计税收入,减少纳税,称为“税盾”)、购买汽车的债务利息节税等收入。

支出成本低，还有额外的收入进账，赫兹领先的成本优势不言而喻。

2. 风险共担、利益均沾的合作模式

与生产厂商联姻，降低运营风险。从1994年开始，赫兹一度成为福特汽车的全资子公司。正是基于这种关系，福特愿意为赫兹负担部分广告支出，在赫兹租车的广告中，也多半会出现福特汽车形象。福特与赫兹达成协议，从2005年~2010年，赫兹每年采购一定数量的福特品牌汽车，其为福特品牌汽车打广告所产生的费用，一半由福特承担(协议中设有上限)，另一半则是由赫兹分摊。当然，福特公司更关心赫兹的采购量，会根据赫兹每年的采购量，对自身承担的广告费进行调整，如果达不到最低采购量，则不会支付任何费用。2006年，福特所支付的广告费比2005年略有上升。

除与汽车制造公司缔结“姻缘”之外，赫兹还与航空、铁路、酒店、银行、信用卡、旅行社、邮政快递、传媒业等众多商家达成战略合作联盟，开展“泛关系营销”，为客户出行提供“一体化解决方案”。比如，让顾客在预订机票时，可同时预订“机场汽车租赁”等服务。赫兹在机场服务的柜台数在同行中是最多的，以方便顾客取车。目前赫兹72%的租车收入源自机场，2006年达到了45亿美元。

3. 以网络为核心的经营模式

赫兹是一个网络(空中+地面)，这是它与普通租赁公司最大的区别。赫兹的网络是全球化的，目前它在世界各地拥有近7000个网点，不论身处何处只要拨打免费服务电话，顾客便随时可以预订赫兹在世界140多个国家的租车网点的车辆。

为控制遍布全球的“租车网络”，赫兹开发了一套信息管理系统，用于实时处理订单，并监控各地车辆配置情况及市场环境的变化，然后实时制订租赁费用，并根据订单调配各地车辆，以便达到最佳配置，使效益最大化。赫兹还开展了“电子商务”，并通过建立“会员制”和“车辆预订网络”来简化服务流程。

在一些小地区和小市场，赫兹则采用特许经营模式，以确保网络的有效覆盖率。

小结

汽车租赁的商业模式：融资租赁或网络、技术及价格撬动

汽车租赁在整个汽车产业里扮演着“传送带”的作用，它一头带动着新车的批量销售，另一头系着二手车市场，即将“退役”了的旧租赁车批量输送进二手车流通市场。同时，它还刺激着汽车金融业务，特别是“融资租赁”模式，更为汽车商家带来了许多可供选择的商业模式。此外，汽车租赁还是“涵养剂”，能带动汽车维修保养、汽车用品、汽车保险

等相关业务的发展。

规模化经营是国际汽车租赁企业普遍采用的重要模式；批量购买及跨区域提供租赁服务的网络化租赁成为国际汽车租赁的卖点；全球汽车融资租赁市场的潜力巨大、营业额逐年攀升。

我国汽车租赁市场的现状：经济发达区域与欠发达区域的需求差距逐步拉大；中国汽车租赁业的经营环境还有待优化，急需制订相应规范完善的配套管理体系；汽车租赁市场不断涌入新的竞争者；支撑汽车租赁可持续稳定发展的、完善的供应服务链还没建立起来；汽车租赁企业规模小、经营方式单一、管理水平不高、价格体系混乱、租赁手续繁杂。

欧美汽车租赁市场的趋向是：融资租赁是汽车生产和消费的重要商业模式；全球化、规模化、信息化、技术化将越演越烈。汽车租赁业与汽车制造业及销售业的建构融通更加紧密和谐；连锁经营成为汽车租赁行业最为典型的商业模式和盈利方式；借助新兴的高科技手段，日益完善的汽车租赁的信息管理系统；内引外联、联盟协作、兼并重组，整合并优化行业资源，进行合理的资产扩充及配置；推陈出新，开发新产品、设计新服务及拓展新的目标客户群，实现专业领域内的多元化配套经营。

汽车租赁行业的发展始终受到宏观消费环境以及企业自身诸多因素的影响和制约。首先，信用体系完善与否直接影响到汽车租赁业的发展；其次，因为信用体系不健全导致的行业诚信的缺失，必然会令租赁行业鱼龙混杂、乱象丛生，市场秩序混乱；最后，租赁企业的管理不规范、经营规模无法扩大，必然导致经济效益始终上不去。针对上述情形，租赁企业可采取以下解决方案。首先，利用国家抑制公车消费的利好政策，通过各种方式开展车队管理，与各类大客户建立长期稳定的合作关系，建立健全各种运营管理机制，从而确保租赁业务的稳定发展。其次，开发设计更多、更新、更能满足不同消费者出行需求的产品和服务。再次，必须掌握融资租赁的商业模式。最后，应视行业的状况和企业的实际情况完善相应的产业链条配套措施。

汽车租赁总攻略包括融资租赁和网络、技术及价格撬动。

第六篇　汽车维修、美容、保养攻略

一、汽车维修保养在整个产业链条中的地位和作用

大致说来，汽车维修保养在汽车产业链条中扮演着非常关键的角色，并起着不可替代的作用，其重要性如下：

1）作为汽车产业链的“利润池”。自汽车销售达成之后，维修保养就成为不断为消费者提供服务的重要阵地，其毋庸置疑地成为汽车厂商和经销商的新经济增长点和重要利润来源。

2）作为汽车产业链的“传送带”。维修保养服务行业源源不断地将消费者的各种需求传递给产业链条上的各相关组织及机构，从而带动产业链关联单位的发展。

3）作为汽车产业链的“吸纳器”。维修保养服务行业不停地将各种汽车用品、零配件、汽车保险、汽车租赁、二手车等相关资源吸纳进来，促成汽车产业链条的“二次循环”（第一次循环是指新车销售后的产业链联动）。

4）作为汽车产业链的“黏合剂”。维修保养作为厂家、经销商与消费者交流与沟通的桥梁和纽带，通过持续的售后服务，传递维修保养服务企业的产品和服务信息，树立企业良好的形象，与消费者建立稳固、密切的关系。

二、汽车维修保养市场的发展现状

1. 中国汽车维修保养市场的现状

目前，中国汽车维修保养市场的现状有以下特点：

（1）**国内汽车维修保养服务贸易体系发展进程缓慢，维修保养对企业的市场贡献值的提升空间还很大**　相关资料显示，在一个完全成熟的国际化汽车市场，汽车的销售利润约占整个汽车业利润的20%，零部件供应的利润约占20%，而50%～60%的利润是在服务领域中产生的，特别是在维修保养领域，而中国的维修保养行业在这方面所蕴藏的经济能量还远没有充分释放。

（2）**目前国内汽车市场一种比较普遍的状况是：汽车厂家的产销与售后服务存在一定程度的脱节**　一些厂家与经销商并未结成真正的利益共同体，而仅仅是维持一种经济利益行为。有专家认为，中国汽车企业对以汽车贷款、汽车销售、汽车保险、汽车置换、汽车文化为主要内容的服务延伸市场的开拓力度不够。

（3）**维修保养行业的管理还不够规范，政府的监管力度还有待加强**　目前，维修保养行业秩序混乱，服务企业的资质认证、从业人员的资格认证、服务场所要求、服务质量标准、价格管控等方面还存在许多不完善之处，急需政府相关部门加大对这方面的指导和管理。

（4）**维修保养机构的服务理念淡薄** 在我国，维修保养服务企业自身的服务意识是相对落后的，国外维修保养服务企业的立足点是提高保质期，保证正常使用期，推行“保姆式”服务，而我国的服务口号是：坏了保证修理。许多工作人员在利益的驱动下，不是想方设法解决疑难问题，而是诱导顾客更换不必要换的零配件，从而增加了使用成本。

> 国外服务的项目多，咨询服务、向客户进行技术、配件供应、维修、保养是一条龙服务；国内是维修服务单一，国外则服务连锁化，网络化，而我国目前还处于单个企业独立经营，连锁、网络还处于概念炒作阶段。

（5）**维修保养企业不重视信息反馈** 信息是决策的依据，信息越详细，决策时就越有“底气”。维修保养企业处于市场的最前沿，每天直接接触大量用户，掌握着市场行情的动向。在技术上，维修保养企业每天都要为用户提供“检查、保养、维修、索赔”等服务，这些相关信息对改进产品、提升服务具有极大的参考价值。虽然现在部分维修保养企业也会收集顾客的信息反馈，但顾客的反馈信息最终并未得到满意回应或解决，客户回访只是表面工夫，能真正做到及时回访，认真做好回访记录，整理并分析整理客户信息的企业并不多。顾客的信息得不到及时的反馈，不能让顾客满意，也不能为企业的竞争及决策提供依据。

（6）**零配件价格高，流通不正常，质量不稳定** 随着汽车保有量的不断扩大，配件供应及其相关服务市场的需求也迅速激增。在大量关于维修保养的投诉中，零配件的质量问题和价格不合理的案例较多。目前，中国零配件行业比较突出的问题是“劣质件”。客观地说，国家没有出台全面详细的零配件质量标准，也是“劣质件”问题长期以来难以解决的重要原因，除了部分核心零配件有国家质量标准，其他数以千计的零配件都无标准可依，质量很不稳定。

2. 国外汽车维修保养市场现状

（1）**政府监管指导到位，维修保养服务行业体系成熟、管理规范、行业潜能得以充分释放** 欧美国家，汽车维修保养行业发展历史悠久，政府主管机构及行业协会先后制定并施行多套引导维修保养业健康良性发展的政策法规，并积累了丰富的成功经验。维修保养行业体系健全、管理措施有效到位、行业所蕴藏的市场潜力得到了充分挖掘。

（2）**服务网络更加完善，服务更加科技化、人性化、个性化** 维修保养网点密布，随时随地都能为消费者提供专业化、标准化的服务，而且维修保养企业能充分借助先进的科技手段、精密的、多功能的维修保养设备为消费者提供科技化、人性化及个性化的服务。

（3）**建立了庞大的、完善的客户数据库，更注重分析客户的各种消费行为信息** 讲究与消费者的沟通与互动，并根据消费者的需求创建了相应的服务价值链条。

（4）**国外汽车维修保养企业把目光投向了全球，特别是亚太地区** 它们纷纷通过输出品牌、开展连锁经营，抢占全球市场，汽车维修保养巨头日渐增多。

三、汽车维修保养市场的发展趋向

1. 我国维修保养市场的发展趋向

我国维修保养市场的发展趋向

(1) 对于政府而言，应着力于建设完善的法规体系及有效的监管制度。

(2) 对于汽车制造厂商而言，应着力于加快服务网络的建设。

(3) 对于当地独立的汽车服务提供商而言，应着力于提高专业服务质量。

(1) 对于政府而言，应着力建设完善的法规体系与有效的监管制度 政府的功能在于为市场主体创造一个良性有序的经营与竞争环境。在加快发展我国汽车维修保养服务业方面，政府应加强以下几个方面的工作：第一，确立行业规则及秩序，规范经营行为，建立诚信机制，增加交易透明度，各级管理机构应分工明确，以在服务标准、市场管理、从业人员培训、收费标准、市场建设与规划等各环节加强宏观调控。第二，适时出台发展汽车维修保养服务业的产业政策，调整、修正、更新以往不适应市场发展需要的政策法规，切实推进汽车服务市场规范、有序地发展。第三，通过加强对企业的资质认证与对从业人员的资格认证，确保市场参与者的合法与合格。第四，通过引入政府价格指导机制，公示零部件价格与服务价格，促进透明价格机制的建立，推进汽车服务业的健康发展。最后，应建立和完善信息网络，实现信息资源共享，降低行业内的交易成本，同时应健全严惩体制，加大对违规者的处罚力度。

(2) 对于汽车制造厂商而言，应着力于加快服务网络的建设 汽车维修保养服务业的发展是汽车业实现可持续发展的“湿地”。汽车维修保养服务业已成为汽车产业的主要利润来源，汽车制造商的发展除了依赖于提供有形的产品之外，无形的服务也将成为影响其生存与发展的因素，因此，汽车制造厂商应加快服务网络建设。第一，在对消费者提供适当汽车维修保养方面的知识和技能培训的同时，也应对麾下的销售服务网络进行适当的监督管理；在提供有品质保证的产品的基础上，也应提高专业服务的档次与质量。第二，适时对营销渠道与服务网络进行优化整合，加速推进“四位一体”(今后将发展成为六位一体,即销售、维修、金融、租赁、置换、汽车文化等)的营销服务网络建设，增强服务的适时性、及时性和有效性，构建起完整的、高质量的服务网络以抢占更多的汽车服务市场份额。第三，在零部件与服务领域中实施透明的、连续的、稳定的价格策略，树立“诚信经营、规范经营”的、良好的企业形象。第四，设计开发规格更高、标准更严的培训项目，建立一支专家型及应用服务型的人才队伍，加强校企合作，定点定量培养及扩充服务业的后备人才，以适应快速发展的市场需求。

(3) 对于当地独立的汽车服务提供商而言，应着力于提高专业服务质量 当地独立的汽车维修保养服务商应把握国内、国际市场的行情变化及发展趋向，结合企业自身实际情况，尽快规范管理、更新服务网络，以迎接OEM(即 Original Equipment Manupacture,意为定牌生产合作)商与跨国汽车服务企业的挑战，并捕捉更多商机，适时推进品牌战略，实现品牌经营，以获得持续的竞争优势。应积极开展连锁经营，构建低成本的服务网络，加强与国外汽车服务企业的技术交流以及与国内汽车制造商的合作，以获得更多的技术支持。提高服

务意识，运用多种服务方式及服务资本的杠杆，提升服务质量，以满足消费者对汽车服务业的更高需求。更新各种维修保养的机械设备，提高服务的效能。持续稳定地培训各级各类专业人才，以提高企业的核心竞争力。

2. 国外汽车维修保养市场的发展趋向

国外汽车维修保养市场的发展趋向

（1）严格市场准入制度，保护消费者利益

（2）实施分类管理制度，确保服务质量

（3）多层次服务渠道，提供便利服务

（1）*严格市场准入制度，保护消费者利益* 在西方，政府作为服务市场的规则制定者及市场的参与者，目的在于保护消费者利益和创造良性有序的市场。通过设立严格的市场准入制度，确保市场主体的合法性。对新设企业从人员结构、设备配置、信息管理、服务标准更新及服务建筑面积等方面进行监管，严格把控准入资质。同时对从业人员的资格执行严格的程序认证：从业人员必须向专门的管理机构提交申请，得到资格审查认证后方可从业。近年来，欧美国家的政府对汽车维修保养市场的管理有松绑的趋向，但在适度放松管理的同时，又大幅度增加了有关健康、安全和环保等方面的管理条例的数量，以提高服务品质，促进维修保养服务行业国际竞争力的提升。

（2）*实施分类管理制度，确保服务质量* 在国外成熟的汽车维修保养市场中，根据所提供的服务品质、市场反应、消费者满意度，企业各自向特定部门提出认定申请。相关机构按照不同的服务水平、市场规模，将企业划分为不同的市场等级，并设定相应的有效期限（如三年），以确保其服务质量始终如一，这一制度已取得了良好的市场绩效，同时也对传统的汽车维修保养企业提出了更为严格的要求，迫使其提升服务水平，以使其服务达到行业标准，从而更好地顺应市场发展，满足消费者需求。有关政府部门还鼓励企业向专业型汽车服务企业过渡与转型。政府相关机构会定期公示零部件与服务价格并设立政府指导价，以保证价格透明度，并要求服务企业提供 6 个月以上的服务质保。

（3）*多层次服务渠道，提供便利服务* 优质的汽车服务一直是汽车厂商吸引客户的重要手段。服务对消费者再次购买的影响逐渐大于产品本身，汽车售价不再是购车的唯一因素，消费者更关注汽车使用过程中的售后服务问题。在美国发达的汽车服务市场中，已形成了以连锁经营模式为代表的汽车服务体系，以品牌为纽带，对社会资源进行整合与重新配置，并为连锁服务企业的统一订货、运输、配送、技术支持等提供服务上的便利，使汽车服务程序简化，服务专业化、标准化、定制化、人性化、科技化，使独立于汽车制造商之外的专业服务机构能提供全方位的服务，保证了市场竞争的充分性。维修保养服务机构具体的服务类型一般可以细化为零部件与附件销售、保养服务、中小程度维修服务、大修或相撞维修服务等。在国外成熟的汽车服务市场中，服务机构一般以 OEM 商特许企业为主，它们提供的服务门类最为齐全，除了专业汽车服务企业以外，一般为企业提供了全方位的服务。在美国汽车服务业市场中，独立服务机构的市场份额已超过 50%，而且这一比例正呈上升趋势。美国成熟售后市场渠道分布见表 6-1。

表 6-1　美国成熟售后市场渠道分布

<table>
<tr><th>种　类</th><th>零部件与附件销售</th><th>保 养 服 务</th><th>中小程度维修服务</th><th>大修或相撞维修服务</th></tr>
<tr><td rowspan="4">OEM附属企业</td><td colspan="4">OEM 零售商</td></tr>
<tr><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="4">OEM 特许服务机构</td></tr>
<tr><td colspan="4">OEM 自设汽车服务连锁机构(如 GM-GOODWRENCH)</td></tr>
<tr><td rowspan="6">独立厂商</td><td colspan="2">超市(如 Wal-Mart)</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">轮胎制造商(如 GOODYEAR)</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">润滑油制造商(如 PENNZOIL)</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">部件/专业服务机构(如 MIDAS、ACDELCO)</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">汽车服务连锁机构(如 PENSKE、PEPBOYS)</td></tr>
<tr><td colspan="3">传统服务机构</td><td>车身维修机构</td></tr>
</table>

四、汽车维修保养发展的临界状态及关键点

汽车维修保养作为汽车产业链的“第二心脏”，起着二次造血和供氧的作用，如图 6-1 所示。

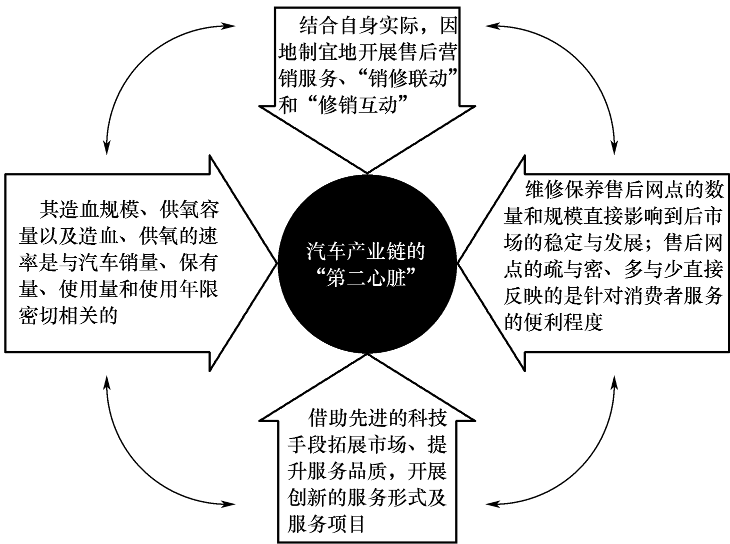


图 6-1　汽车产业链的“第二心脏”

首先，其造血规模、供氧容量以及造血、供氧的速率是与汽车销量、保有量、使用量和使用年限密切相关的(见表6-2)。新车销量越大，汽车后市场就必然越火爆；汽车保有量大，汽车后市场的业务稳定发展就有了前提；同时，汽车使用的人数越多、使用的频次越高，汽车维修保养的业务就越红火；另者，汽车使用的年限对汽车后市场的影响也不可忽视，车子使用的时间长了，故障也会相应地增多，这就给汽车后市场带来了源源不断的生意。

表6-2 汽车维修保养发展的临界状态及关键点

产业种类	临界状态	关键点及操作
汽车维修、美容、保养	大体上说，汽车维修、美容、保养业务与汽车销量、保有量、使用量、使用年限等成正比。呈现三种情形：①车销量、保有量、使用量、使用年限长，汽车维修需求量大，维修企业增多；②汽车销量、保有量、使用量不变，而维修企业增多，维修业务锐减；③销量、保有量与维修服务的规模和数量均衡匹配，维修、美容、保养市场稳定	① 根据各区域的汽车销量、保有量、使用量等实际情况设点，进行连锁维修。开点数量及规模要与汽车市场容量相匹配 ② 同时为做到修销联动，对于4S店，在市场不景气时维修厂可发挥助推销售的功能；对于非4S店的维修机构可考虑申请品牌4S店的经营权，以解决维修车源的问题 ③ 优化维修流程、提高效率，同时开展诸如上门维修、自助维修、快捷维修等形式多样的服务 ④ 利用物联网技术进行精准、方便、快捷的维修

其次，维修保养售后网点的数量和规模也会直接影响到后市场的稳定与发展；售后网点的疏与密、多与少直接反映的是针对消费者服务的便利程度，但售后网点的设立、开店规模和数量应与汽车市场的容量相匹配。

再次，汽车维修服务机构要结合自身实际，因地制宜地开展售后营销服务，具有“前店后厂”优势的汽车4S店必须研究“销修联动”和“修销互动”的策略，很好地整合汽车销售与汽车售后的资源，使两者有机完美地结合，从而实现资源共享、优势互补。对于特约维修店一定要在“泛关系营销”“服务品质”“客户管理”等方面下工夫，编织更多的社会资源，提供优质的服务品质并持续深入地开展优质的客户服务系列工程。

最后，售后维修企业必须借助先进的科技手段拓展市场、提升服务品质，如利用物联网技术进行精准、方便、快捷的维修，并尝试开展创新型的服务形式及服务项目，如网上问诊、上门维修、自助维修、快捷维修等。

五、汽车维修总攻略

目前，汽车维修市场的构成大致有这几类：汽车4S店、特约维修机构、配套维修厂(租赁公司、汽车运输公司等)、快修店(汽车美容用品、汽车俱乐部)等。对各类售后服务机构的营销总攻略分别分析如下：

1. 汽车4S店

(1) **优劣势** 汽车4S店的优劣势分析见表6-3。

表 6-3　汽车 4S 店的优劣势分析

优　　势	劣　　势
1）4S 店维修中心的优势主要体现在将过去“以企业为中心”的经营理念，转变为“以顾客为中心”的服务理念，为顾客提供人性化、多功能、全方位的立体化服务	最主要的劣势就是专车专修，只限于服务厂家授权的自有品牌的车型。但有些 4S 店会来者不拒，什么车型都偷偷修一点，单一品牌的维修难免有时会“不够吃、吃不饱”
2）品牌专卖店必须按照厂家的要求和标准来运营，所有现代化维修保养机械设备都必须按照厂家的统一标准建设和营运，并不断接受厂家的专业培训和技术支持	
3）每年受到厂家的专业业绩评估考核，定期接受第三方专业调查公司的客户满意度调查，零配件直接由厂家专供，杜绝假冒伪劣配件进入服务环节	
4）4S 店还定期得到厂家一些免费检测、免费保养等优惠活动，为用户提供增值的售后服务	
总之，4S 专卖店为用户提供销售、维修、美容、保养的一条龙专业服务	

（2）**营销攻略**　汽车 4S 店的维修营销攻略见表 6-4。

表 6-4　汽车 4S 店的维修营销攻略

营 销 攻 略	要 义 精 髓
销修联动	主要是加强内部资源的整合优化，实现前店后厂的联动，特别是通过新车的销售来带动维修的业务，同时借助系统内的二手车置换来刺激售后业务。另者，通过售后部分带动新车的销售，构筑“销修联动”的循环强化路径
商业联盟	在厂家政策允许且服务好的前提下，4S 店可以与有一定规模而没有自建维修保养机构的企事业单位的车队、二手车专业市场、租赁公司等合作，承接其维修保养业务；还有必须高度重视与保险理赔机构的合作，争取将自己的维修站作为保险机构的理赔定点单位；维修的车辆种类可以与 4S 店同品牌，也可以不相同，但维修保养技术必须过硬，使用的配件耗材必须匹配兼容
智能服务	采用先进的科技手段，为顾客提供“科技化、个性化、人性化”的全程服务，如广汽丰田在基于“e-CRB(智能化渐进式客户关系构筑系统)”为核心的流程上，围绕顾客关怀，进行了一般业务、钣喷品质、钣喷业务标准化等方面的改善，并导入丰田全球售后服务管理体系(TSM)，确保在任何地方、任何项目操作上，都能为顾客提供符合丰田最新全球标准的服务(详见经典案例:《广汽丰田——智能服务关怀客户》)

2. 特约维修机构

（1）**优劣势**　特约维修机构优劣势分析见表 6-5。

表 6-5　特约维修机构优劣势分析

优　　势	劣　　势
特约维修机构成立的时间早，专业从事汽车维修保养的时间长，拥有一大批技术精湛、技能过硬的人才队伍，积累了大量的维修保养实战经验	特约维修机构没有稳定的客户资源，不像 4S 店有固定的客户来源渠道。维修的车辆品种多而杂，维修运营管理成本会相应增加，不利于上规模、上档次

（续）

优　　势	劣　　势
维修品牌种类繁多、车型各式各样，客源渠道五花八门	“大小通吃”的服务属性也不利于专业技师的培养，“万金油”式的服务也会令顾客“望而却步”。当然，有些有一定规模和档次的维修机构已经意识到了这一点，它们开始由过去的“多而杂”转型为“少而精”

（2）**营销攻略**　特约维修机构的营销攻略见表6-6。

表6-6　特约维修机构的营销攻略

营 销 攻 略	要 义 精 髓
泛关系营销	特约维修机构应扬长避短，充分发挥自身广博的优势，与各企事业单位、汽车租赁公司、二手车专业市场、汽车俱乐部、旅游公司、各类型车队等合作，整合各种社会资源，从而构筑起稳定的业务渠道。在与各种组织、机构开展合作时，应因企而异、因行业而不同，设计相应的维修服务项目和优惠措施，以确保长期而稳定的合作关系
服务品质营销	维修服务品质是特约维修机构的灵魂和命脉，稍有闪失将直接影响自身的生存与发展，在进行维修品质专业化、标准化的同时，还必须提升和优化维修服务品质，从而满足客户日益升级的需求。特约维修机构还应注重维修技术的研发、工艺的改良和维修设备的升级换代，重视各级各类维修技师的培养及储备
客户数据库营销	特约维修机构要对多年累积的客户资源进行整理、管理，建立完整有效的数据库管理系统，对客户实行全程跟踪服务
谋求销售	汽车产业是一个链条，能向前也能向后，可向上也可向下，汽车维修也如此，为了最大限度地扭转有后无前的劣势，规模大、实力雄厚的维修企业可以谋求汽车厂家的品牌销售服务授权，实现“修销联动”。在业界比较出名的汽销集团如广州梅花园、南菱汽车集团、车天车地等都是从汽车维修转向提供汽车综合服务的范例

3. 配套维修厂

（1）**优劣势**　配套维修厂优劣势分析见表6-7。

表6-7　配套维修厂优劣势分析

优　　势	劣　　势
1）一般是企事业单位、交通运输公司、旅游公司、租赁公司系统内的配套维修机构，没有硬性的经营任务，主要是服务组织系统内部的车辆，除非规模较大、综合实力较强、运营拓展意向强烈的，才可能对外承接相关业务	1）主要是对内服务，在充分服务好内部车辆且资源充裕、精力盈余时，才对外接活；当其内外业务冲突时，通常会取内舍外
2）此类机构维修设备齐全、维修空间宽敞、业务饱和度不高	2）维修保养的零部件品种单一，并不能满足其他车型的需要

（2）**营销攻略**　结合自身的实际情况，在服务好系统内部车辆的同时，根据发展需要，可以创建大型综合性的维修保养中心，一方面服务系统内部，另一方面对外开展业务。

4. 快修店

（1）**优劣势** 快修店优劣势分析见表6-8。

表6-8 快修店优劣势分析

优 势	劣 势
注重品牌塑造、网点多、服务简便快捷，如北京爱义行汽车服务有限公司成立于1995年，在海淀区、朝阳区、丰台区、西城区有6个面积在$2000m^2$上下的直营店，主要提供汽车养护、快修、美容装饰、百货等服务项目。2005年开始，爱义行从直营转向特许加盟，并建立了自己的配送中心，在短短半年内，在北京以外地区先后建立了8个特许加盟店	无法提供大修及其他疑难维修服务
汽车服务品牌要注重的是信用、安全、价格合理。“黄帽子”能够成为日本汽车后市场的知名品牌，就是因为其非常重视品牌建设	

（3）**营销攻略** 注重品牌建设、注重服务网点建设和提供优质的服务。

经典案例

广汽丰田

广汽集团构筑起“世界级工厂”“新型销售网络”“全球领先产品”为一体的“三位一体品质体系”，为顾客提供优质的汽车品质体验。

1. 智慧服务、技能培养

广汽丰田在基于“e-CRB(智能化渐进式客户关系构筑系统)”为核心的流程上，围绕顾客关怀，进行了一般业务、钣喷品质、钣喷业务标准化等方面的改善，并导入丰田全球售后服务管理体系——TSM，确保在任何地方、在任何项目的操作上，都能为顾客提供符合丰田最新全球标准的服务。而在品质方面，一次性完修一直是广汽丰田技术支援体制的根本。为此，广汽丰田专门成立了一次修复小组，通过品质监控店、TRIGGER系统(丰田品质信息收集系统)导入、KPI可视化的定期检测活动以及在全国销售店导入专门负责高难度“课题”的TL(技术主管)体制，尽量提高一次性修复率并保证准时交车，确保服务品质和顾客满意度。

广汽丰田成立以来，非常重视对维修保养人才的培养，并把此列为重点项目进行推进，先后导入了丰田系列维修保养培训课程，并制订了售后服务人员培训认证体系。同时与全国31家T-TEP[1]学校展开合作，成立丰田班，为销售店源源不断地输送优秀人才。此外，广汽丰田还通过“尊尚杯”钣金、喷漆以及零部件技能大赛，激励员工强化自身能力，共同提升整个广汽丰田渠道的服务水平，进而为消费者提供有品质保证的优质服务。如图6-2所示。

广汽丰田在系统内普遍采用功能强大的e-CRB顾客关系维护系统，这套系统中的i-CROP系统(智能化顾客关系管理系统)可以明确看到某台车目前的使用状况和维修状况，并及时提醒顾客进行保养预约。顾客到店之后，广汽丰田还会在三天内对顾客进行回访，听取顾客的心声，以便改善服务，正是由于采用了先进的管理系统，还有专业的技术团队、先

[1] T-TEP即TOYOTA Technical Education Program的缩写，意为丰田技术培训计划。

进的服务设施和高效的服务流程，广汽丰田的服务赢得了广大消费者的信赖和青睐，通常顾客的回店率都保持在60%以上。为了进一步提高顾客的满意度和忠诚度，广汽丰田还在4S店开展了品牌体验日、服务双周、养护学堂等一系列“企消互动”活动，让顾客亲身体验广汽丰田的产品和服务，企业也借此深入了解了顾客的需求与喜好，并以此建立与顾客交流沟通的平台。



图6-2　广汽丰田4S店维修接待室

上述所有的服务措施，都旨在为广大客户提供尊贵的、贴心的服务。广汽丰田在创建之初，就根据消费者的需求确立了“Personal & Premium(尊贵的、贴心的)”的服务理念，开创性地全面导入了全球领先的e-CRB系统，不断优化服务流程，改善服务细节，并围绕顾客需求不断开展服务创新。在过去的几年里，广汽丰田在全国销售店推广落实了“七步法”服务标准，推出了引导员服务、服务顾问一对一全程服务及一对一独立接待工位等，推行快速保养体制，运用i-CROP系统实施顾客关系信息化，采用SMB和CS看板实现工作进度可视化管理、主动提醒和预约服务体制，全面提升售后服务的质量和效率；通过建立严密的顾客满意度评价体系及时了解满意度现状，并制订改善计划，定期开展汽车养护学堂活动和季节性服务双周活动等。广汽丰田在强化落实以e-CRB系统为核心的基本流程贯彻、微笑服务和设施清洁的基础之上，还积极在销售店推进“一次完修、一般业务改善、钣喷改善、零部件改善、开放式品牌体验日、相约微笑”等活动，并且导入了丰田全球售后服务管理体系——TSM，继续推进T-TEP项目培养人才。

2. 精益求精、改善之魂

众所周知，丰田之道的两大支柱为：“智慧与改善”及“尊重人性”。其中，“改善”是丰田公司和广汽丰田始终坚持追求的目标之一。持续地改善是提高售后服务水平、提升顾客服务满意度的保障。广汽丰田进行改善的基本规划为：首先在全国范围内选定示范店，在示范店进行改善活动，然后根据示范店的改善经验制订改善运用手册及推广方针，然后在全国销售店进行普及。

广汽丰田通过对一般业务改善，严格地贯彻了标准业务流程，同时培养了4S店发现问题、解决问题、开展自主改善活动的能力；通过在模范店进行钣喷流水线的改善，钣喷作业的效率得到了大幅提升；通过对钣喷品质的改善，整个渠道的钣喷水平得到了大幅提高；通过对零部件的改善，不仅使销售店的零部件业务更加完善，同时也使销售店掌握了QC(即品质控制,Quality Control)手法。广汽丰田还在全国的4S店贯彻安全品质管理，确立业务标准；利用示范店的经验在全国各区推进丰田全球售后服务管理体系——TSM，确保在任何地方、在任何项目的操作上，都能为顾客提供符合丰田最新全球标准的服务；在零部件管理方面，开展基于“在库管理”“经营管理”为主题的改善活动。

总之，广汽丰田遵从并发扬着丰田的改善之道，持续推进业务改善，全面提升客户满意度，力求为客户提供更加完善的服务，竭尽所能为顾客创造价值。

3. 顾客关怀、无处不在

为了便于随时随地服务好客户，广汽丰田加大了渠道网络的建设。广汽丰田渠道扩充的目标是在更小的服务半径内，提供比竞争对手更便利的服务。广汽丰田采取的策略是在任何

区域内，网点的数量要少，但网点覆盖的城市要更多。目前，广汽丰田的经销店被细分成立6个级别，不同级别的经销店对功能的要求没有降低，但展厅面积和工位数会有所不同。广汽丰田根据区域市场的销量、预计可能产生的利润来决定究竟需要建立多大规模的经销店。

广汽丰田通过智慧型服务、顾客关怀系列工程、流程改造再造等举措，让客户体验到前所未有的“尊重”和“安心”。在售后领域，“尊重”主要体现在两个方面，一是消费者在售后服务等环节能感受到被尊重；二是使用广汽丰田的产品，消费者要感到体面。“安心”则体现在品质放心上。能完善服务政策，强化服务品牌推广及顾客体验，这是未来广汽丰田服务品牌建设工作的重心。

小结

汽车产业链的“第二心脏”

维修保养作为汽车产业链的“利润池”“传送带”“吸纳器”和“黏合剂”，在整个汽车产业链中起到不可替代的作用。

国外汽车维修保养市场现状：政府监管指导到位，维修保养服务行业体系成熟、管理规范、行业潜能得以充分释放；服务网络更加完善、服务更加科技化、人性化、个性化；建立了庞大的、完善的客户数据库，更注重分析客户的各种消费行为信息；国外汽车维修保养企业已把目光投向了全球，特别是亚太地区。

我国汽车维修保养市场现状：国内汽车维修保养服务贸易体系发展进程缓慢，维修保养对企业的市场贡献值的提升空间还很大；目前，国内汽车市场一种比较普遍的状况是：汽车厂家的产销与售后服务存在一定程度脱节；维修保养行业的管理还不够规范，政府的监管力度还有待加强；维修保养机构的服务理念淡薄；维修保养企业不重视信息反馈；零配件价格高，流通不正常，质量不稳定。

国外汽车维修保养市场的发展趋向：严格市场准入制度、保护消费者利益；实施分类管理制度、确保服务质量；多层次服务渠道、提供便利服务。

我国维修保养市场的发展趋向：对于政府而言，应着力于建设完善的法规体系与有效的监管制度；对于汽车制造厂商而言，应着力于加快服务网络的建设；对于当地独立的汽车服务提供商而言，应着力于提高自身的专业服务质量。

汽车维修保养作为汽车产业链的“第二心脏”，起着二次造血和供氧的作用。首先，其造血规模、供氧容量以及造血、供氧的速率是与汽车销量、保有量、使用量和使用年限密切相关的。其次，维修保养售后网点的数量和规模也会直接影响到后市场的稳定与发展。再次，汽车维修服务机构要结合自身实际情况、因地制宜地开展售后营销服务。最后，售后维修企业必须借助先进的科技手段拓展市场、提升服务品质。

目前，汽车维修市场的构成大致有这几类：汽车4S店、特约维修机构、配套维修厂（租赁公司、汽车运输公司等）、快修店（汽车美容用品、汽车俱乐部）等。对各类售后服务机构的营销总攻略各有不同。

第七篇　汽车用品攻略

一、汽车用品在整个产业链条中的地位和作用

> 汽车用品对于整个汽车产业链来说就是“血液”和“养料”，它是汽车的能量补给库。目前，汽车用品消费贯穿于新车销售、维修保养、零部件销售、汽车租赁、二手车交易等各个层面，市场前景十分广阔。

汽车用品对于整个汽车产业链来说就是“血液”和“养料”，它是汽车的能量补给库。目前，汽车用品消费贯穿于新车销售、维修保养、零部件销售、汽车租赁、二手车交易等各个层面，市场前景十分广阔。其中，汽车用品配件市场涵盖范围很广，既包括车载电话、办公系统、交通信息和行车导向系统等高端车载系统、公共信息系统和软件系统，也包括多媒体音响、电视、电子游艺等汽车娱乐系统，还包括内外装饰、防盗装置等汽车配件和汽车饰品，以及防爆膜、润滑油等普通汽车养护用品等，有十多个大类，数万种品牌。汽车用品就好像是汽车行业的“毛细血管”，无处不在，所起到的作用十分微妙且重要。

> 汽车用品配件市场涵盖的范围很广，既包括车载电话、办公系统、交通信息和行车导向系统等高端车载系统、公共信息系统和软件系统。也包括多媒体音响、电视、电子游艺等汽车娱乐系统，还包括内外装饰、防盗装置等汽车配件和汽车饰品，以及防爆膜、润滑油等普通汽车养护用品等。

二、汽车用品市场的现状

1. 中国汽车用品市场的现状

汽车安全产品市场方兴未艾

汽车音响产品市场繁荣昌盛

汽车防爆膜日趋透明化

汽车美容行业不断提升

汽车精品行业、汽车装饰行业期待突破。

中国私家车保有量不断攀升，致使国内汽车用品消费市场持续升温，汽车装潢业生机勃勃。仅在2008年，汽车音响行业的收入就超过了40亿元。预计未来汽车用品的年销售额将突破500亿元，并呈现快速增长趋势。

巨大而诱人的商机吸引了多家国际汽车服务业巨头的关注，纷纷抢滩中国市场。日本最大的汽车服务用品连锁企业澳德巴克斯部署了以上海为中心、辐射全中国的市场策略；早在20世纪90年代，美国最大的汽配连锁企业NAPA就已进入中国开展业务；日本第二大汽车

用品连锁企业黄帽子也在中国实施了拓展计划，并且已与上汽集团销售公司签约成立了合资企业，共同拓展中国汽车后市场的业务；而全球最大的汽车快修连锁企业美国 AC 德科公司也宣布进入中国市场，参与竞争。

> 在中国，汽车安全产品市场方兴未艾，汽车音响产品市场繁荣昌盛，汽车防爆膜日趋透明化，汽车美容行业不断提升，汽车精品行业、汽车装饰行业期待突破。

中国汽车用品在高歌猛进的同时，背后也存在着一些问题和隐忧。

中国汽车用品发展存在的问题

1）市场规模大，知名品牌不多且影响力不够大，鱼龙混杂。

2）自主创新能力弱，产品同质化严重。

3）行业管理体系不健全、管理不规范，存在许多漏洞。

4）行业专业化程度不高，缺少相应的专业人才。

5）汽车用品企业不注重科学规范的管理。

6）汽车用品企业全球化的视野不够开阔。

具述如下：

1）市场规模大，但知名品牌不多且影响力不够大，假冒伪劣产品、山寨产品各行其道。在中国的汽车用品市场，实力强的厂商、规模小的夫妻店、微不足道的手工作坊等鱼龙混杂、同台竞技，特别是不法奸商不断制造伪劣产品挤占市场，侵蚀合法厂商的利益，侵害合法消费者的权益。

2）自主创新能力弱，产品同质化严重。随着私家车数量的激增，消费者对汽车用品个性化的需求态势越来越明显，而目前市场上生产的汽车用品设计简单、造型雷同、创新水平不高，很难满足消费者个性化的需求，也非常不利于行业的进步和企业的发展。

3）行业管理体系不健全、管理不规范，存在许多漏洞，特别是价格透明度不高对行业的发展有着不良的影响。

4）行业专业化程度不高，缺少相应的专业人才，这已严重制约了整个行业的发展。

5）汽车用品企业不注重科学规范的管理，仍然沿用土方法、老经验管理企业，特别是忽视“以人为本”的企业文化建设。

6）汽车用品企业全球化的视野不够开阔，企业参与国际竞争的综合实力还有待加强。

2. 欧美国家汽车用品市场的现状

> （1）市场细分化　（2）走势各不同　（3）发展势头好

欧美国家的汽车用品市场已经十分成熟，市场收益稳定，其状况大致呈现以下特点：

（1）市场细分化　欧美汽车用品市场构成的大致比例是：以发动机零部件和排气系统零件为代表的机械零件占 56%，蓄电池、车灯等电气零件占 30%，车内音响、安全系统等电子零件占 14%。

（2）走势各不同　汽车娱乐类产品在欧美整体市场上表现不俗，热销产品的发展方向依然是汽车影音类和汽车音响改装类。同时车载 DVD 等影音类产品市场逐步进入繁荣时期。另外，汽车音响文化不断渗入市场，从而带动了车载 CD、车载 MP3 等相关产品和服务的发展。

（3）**发展势头好** 经过好几轮的市场洗牌，欧美国家的汽车用品市场已经迈向规模化、连锁化、国际化的经营之路。

三、汽车用品市场的发展趋向

1. 中国汽车用品市场的发展趋向

根据欧美国家的统计，在一个完全成熟的国际化汽车市场，汽车的销售利润占整个行业的20%，零部件的供应利润占20%，汽车服务行业占50% ~60%的利润。欧美国家的汽车零部件及服务行业的年产值为上千亿元，而我国的汽配市场潜力才刚刚开掘，市场前景十分被看好。大量的资本纷纷涌入这一领域，竞争日趋激烈，总体来看，我国汽车用品市场呈现以下发展趋向：

1）行业发展迅猛、交易市场日趋增多。目前，各大城市都建立了规模较大的汽配市场，新建的汽车用品交易市场设施、功能齐全，如设有商务中心、多功能会议厅、展示厅、餐饮娱乐等，而且市场配套还在日趋完善。

2）硝烟四起、群雄混战、各自为营。目前，国内汽车用品市场各得其所、各霸一方，竞争日渐激烈，以广州为首的华南板块，商贾云集、规模扩大、辐射力增强，始终雄踞龙头地位。而上海有实力的汽车用品专业市场也开始挑战广州龙头老大的地位，西南、华北等地的汽配市场也紧锣密鼓地排兵布阵，不断壮大自身。

3）各地汽车用品交易市场的规模越来越大，汇聚的商户也越来越多，行业竞争逐渐白热化。如广州的福怡汽配城的经营面积就近4万m^2，入场经营的商家有两百多家；而与其仅隔一条马路的广州倚云汽车用品市场，占地面积也将近2万m^2，汇集了有实力的商家100多户，隔道相争，非常激烈。

4）“八仙过海、各显神通”。各地汽车用品交易市场纷纷结合自身优势选择专业化发展道路或综合性发展路径，选择专业化道路的如广州倚云汽车用品市场，其专做精品批发；再如永福国际汽配城专做汽车电子产品。而致力于大而全、大而多的综合批发市场就有福怡汽配城等。目前，国内各地的汽车用品交易市场呈现出“百花齐放、百家争鸣”的繁荣景象。

5）规模小的汽车用品零售店逐步向大型品牌店发展，并开展连锁经营。汽车用品交易市场逐渐向综合服务贸易园方向发展，并采用连锁经营模式。按国际汽车用品超市行业标准建立起来的集汽车用品、美容、装饰、改装、维修于一体的大型汽车服务店全国就有几十家品牌，其经营范围涉及汽车音响、装饰、美容、养护、电子电器、胎铃、改装等各类别，超市内还专门设立了音响专区、自驾游专区、改装专区、进口产品专区等个性化专区。另外，音响专区还配备了专业的试音室，所有施工、安装、设备均采用国际顶尖配置。

6）汽车用品生产商朝国际化的方向发展。近年来，中国汽车用品制造商的生产研发能力不断提高，产品及服务的优势越来越明显，在国际市场上具有较强的竞争力。以广东、浙江、福建为主的生产厂商，已经建立起相对稳定且成熟的生产基地，走国际化的发展路线已是大势所趋。

2. 欧美国家汽车用品市场的发展趋向

1）越来越多的汽车用品巨头进驻中国市场，集中在广东、北京、上海、天津等地排兵布阵。

2）在全球普遍采用连锁开店的模式，形成一定的规模效应吸金纳银。

3）汽车用品行业细分明显，每一大类下面进一步细分出小类别，如汽车装饰、汽车电子等，且每个类别都会化整为零，整合在一起，从而创建起汽车用品服务超市。

4）更注重科技化、人性化、个性化产品的研制及开发，针对车主健康、环保、实用等功能性的产品将大量涌现。

四、汽车用品发展的临界状态及关键点

汽车用品行业如何扬长避短，实现规模效益，关键看其商业模式、盈利方式和管理水平。汽车用品行业虽然呈现“品牌小、多且杂，发展不均衡”的特性，但仍旧有合理的“商业模式”可参照设计。例如，采用“渠道为王”贴牌生产销售的模式，或是以生产研发、品牌输出为主的模式，再或是打造全行业服务链的模式(生产销售服务一条龙)，诸如此类，不一而足。商业模式决定盈利方式，能赚钱的商业模式才能称为盈利方式，而且有一点很重要，商业模式的各层结构、各个节点都能产生经济效益的模式，那是最为理想的。不过，通常情况下，商业模式里头有许多结构、节点本身不产生效益或产生的效益不明显，它们是为主盈利结构和重要节点做铺垫的。有好的商业模式和盈利方式，没有好的管理也不行，这其中包括产品品质、服务流程、客户管理、团队管理等诸多方面。商业模式、盈利方式与企业管理三者密不可分、互有影响。汽车用品发展的临界状态、关键点及操作见表7-1。

表 7-1　汽车用品发展的临界状态、关键点及操作

产 业 种 类	临 界 状 态	关键点及操作
汽车用品	汽车用品的发展主要与三个关键因素密切相关，即商业模式、盈利方式、管理水平。 （1）具体说来，汽车品牌小、多且杂，不易经营管理，是采用单个店经营，还是采用连锁经营，或是成为纵向一体化的汽车用品生产制造销售商，运营所采用的商业模式将关系到汽车用品的生存与发展； （2）汽车用品是靠单品的规模效应还是靠多元化产品的有机组合获得丰厚的利润，或是靠专利输出来获利，盈利方式的不同也会导致汽车用品企业最终发展形态的差异； （3）汽车用品企业综合管理水平的差异会决定其在行业中的地位和影响力。通常来说，规模大、品牌较为响亮、产品品质有保证、服务流程科学合理的企业的竞争优势就较为明显	（1）确立连锁经营的战略并设计相应的商业模式和盈利方式 （2）掌握并运用现代零售业的先进管理方法和管理技术，对现有的汽车用品超市进行管理 （3）靠集约化规模化的经营取得竞争优势和丰厚的市场回报 （4）善于运用新兴的高科技手段加强企业的信息化管理，并开展有效的电子商务 （5）通过战略联盟以及兼并、收购、重组等方式整合社会资源，优化企业内部的资源配置 （6）建立传统与现代、虚实结合的一体化、立体化、系统化的营销系统

五、汽车用品市场总攻略

1. 汽车用品专业市场

（1）优劣势　汽车用品专业市场优劣势分析见表7-2。

表7-2　汽车用品专业市场优劣势分析

优　　势	劣　　势
规模大、品种齐全、服务配套、稳定的货源和客源。	商家鱼龙混杂，良莠不齐，管理不规范，服务跟不上市场的变化。

（2）营销攻略　见表7-3。

表7-3　汽车用品专业市场营销攻略

营销攻略	要义精髓
定位策略	汽车用品专业市场在业态定位、功能组合上必须深思熟虑、稳妥立项，是定位做综合类的专业市场，还是专门做某一类的专业市场，然后协调各业态的比重及业态之间的关系等
招商运营	在招商运营方面，必须严格把控好进驻商家的资质，不能饥不择食、来者不拒，从而影响到总体的经营效果
服务配套	在招商的同时做好服务设施的配套，不论是硬件方面还是软件方面，都要给商家、消费者营造一个良好的消费氛围
品牌输出	要注重品牌的打造及输出管理。汽车用品市场总的品牌效应打造好了，进场经营的各商家皆受益，因此，汽车用品市场的品牌塑造必须由投资管理者来负责。当有了品牌效应后，可考虑品牌的异地输出，采用连锁经营的方式，创造规模效应

2. 汽车4S店

汽车4S店的优劣势分析及营销攻略见表7-4。

表7-4　汽车4S店优劣势分析及营销攻略

优　　势	劣　　势	营销攻略
目标顾客群稳定，专供专销，针对性强，各业务模块联动销售	品牌专属性强，种类有限，可选择的不多	首先，注重各业务模块的联动营销，如整车销售、维修保养、汽车租赁、汽车置换、汽车俱乐部等端口的呼应，可开展各个业务模块的捆绑促销活动 其次，走小而精、小而全的品牌化、精品化路线

3. 大型汽车用品综合制造商

大型汽车用品综合制造商的优劣势分析及营销攻略见表7-5。

表 7-5　大型汽车用品综合制造商的优劣势分析及营销攻略

优　势	劣　势	营销攻略
通常为跨国企业，实力雄厚、管理先进，市场引领力较强、影响力较大	进入中国市场，往往会出现水土不服，如跨文化管理、渠道拓展盲目等	首先，实行“产—供—销”一体化、采用分销体系设立大卖场(综合服务贸易园)的混合营销模式，综合服务贸易园可采用直营或连锁加盟的方式，迅速抢占市场、做大规模。 其次，进一步细分市场，针对某一汽车用品种类(如汽车电子、汽车美容)将其做长、做宽、做大，然后采用“专卖店→综合商超→综合服务贸易园”的商业模式发展。 最后，充分利用品牌效应、规模效应、科技手段以及管理优势等进行兼并重组，拓展市场

4. 小型专业制造商

小型专业制造商的优劣势分析及营销攻略见表 7-6。

表 7-6　小型专业制造商优劣势分析及营销攻略

优　势	劣　势	营销攻略
规模小，管理灵活，运营成本低，较易盈利	应对市场变化的反应能力差，普遍没有合理的发展目标和发展愿景	首先，作为市场的补缺者，应找准利基市场、窄缝市场，做专、做精、做强，在技术专利方面不断设置并抬高准入门槛，从而有效地保护并发展壮大自己。 其次，注重渠道网络建设，前期可以通过与别人合作或自建的方式布网，但后期的渠道操控权必须牢牢握在自己的手中。 最后，注重采用科技手段提高管理水平，注重企业文化建设和人才队伍的培养

经典案例一

为爱车者创建实现梦想的乐园

——解读日本澳德巴克斯成功的秘籍

1947 年，澳德巴克斯在大阪从汽车零件、用品的批发和零售开始创业。1974 年，作为日本最初的汽车用品综合专门店的一站式业态，“澳德巴克斯”一号店在东大阪创建。次年，在北海道建立了特许连锁经营加盟的第一号店，真正开始了事业的拓展。1990 年“澳德巴克斯”第 300 号店顺利开张，次年在中国台湾设立了其海外一号店。1997 年，作为“澳德巴克斯”所衍生的新型主力业态，以大商圈为对象的大型店铺“SUPER AUTOBACS”开业了。2004 年进入中国大陆，澳德巴克斯中国大陆一号店开业。2005 年 7 月，在北京设立了澳德巴克斯(中国)汽车用品商业有限公司，开始了澳德巴克斯在中国的特许经营拓展事业。现在，除了“AUTOBACS”“SUPER AUTOBACS”之外，还有经营二手和低价汽车用品的“AUTOBACS 二手汽车用品交易市场”以及以自助式加油站为主并出售汽车用品“AUTOBACS EXPRESS”等各种各样业态的店铺。目前，澳德巴克斯集团在日本、法国、美国、泰国、新加坡以及中国共有店铺 500 多家，是日本最大的汽车用品

服务商。

澳德巴克斯成功的秘籍有哪些呢?

澳德巴克斯成功的秘籍
1. 充分发挥国际名品效应以及制定统一的管理标准。
2. 丰富的商品供给和持续的运营指导。
3. 超前的信息共享协同作业。
4. 建立了完善的售后保障体系。

1. 充分发挥国际名品效应以及制定统一的管理标准

澳德巴克斯提出了“在商品·设备·技术·环境方面都要达到 No. 1”的店铺理念,橙色的格调、规范的管理、人性化的服务是澳德巴克斯一贯的风格,室内黑白相间的地板砖尽展澳德巴克斯潜在的动力与希望。澳德巴克斯直营店 80% 的店铺面积被设置为车间服务,为“洗车、维修、美容”开辟了宽敞舒适的服务空间。充裕的车位中设有多条洗车专用线,除了洗车、更换机油、轮胎、四轮定位等长规作业项目外,还增设了封釉、镀膜等美容养护项目。

澳德巴克斯在为广大车主提供人性化贴心服务的同时,也为消费者作出了“精彩汽车生活”的承诺。在澳德巴克斯世界各地的直营店一侧,可以看到一个“不大”的汽车用品购物超市,小小的超市容纳的却是用途不一、形式各异的汽车用品,其中不同区域的商品货架还悬挂着不同的分区提示,为顾客精心打造着明快的汽车用品购物新体验。澳德巴克斯还提出“为爱车者创建实现梦想的乐园”和“将全世界的驾驶者改变成为真正的爱车者”的口号,为汽车生活提供综合性的服务,受到了爱车族的热情支持。此外,公司还积极地参与汽车改装后援活动,通过以培养全世界认可的赛车手为目的的“ARTA 项目”,对国内外的主要比赛进行支援,不断给年轻人的未来赋予梦想。

澳德巴克斯还提出“在服务流程·员工素质·环境卫生都要达到 No. 1”的人性化管理标准,“追求跨越与领先”是澳德巴克斯一贯的方针。自从澳德巴克斯第一家加盟店诞生开始,澳德巴克斯就因地制宜地积极寻找适合各国各地区的发展模式,并将更多的精力投入到挖掘各国各地区汽车服务行业所蕴藏的市场空间上,力争通过差异化的特色服务开辟出澳德巴克斯独有的口碑与美誉。澳德巴克斯注重服务流程的改进和优化,尽量为顾客提供方便、快捷、优质的服务,同时还重视员工的教育培训,提升员工素质,在为顾客服务时应讲究清洁、健康、卫生。

2. 丰富的商品供给和持续的运营指导

澳德巴克斯提出了“全面支持汽车生活”的口号,以齐全的汽车用品、丰富的车间服务项目作为全球连锁服务机构的根本,卖场内设有“汽车精品区”(包括车内装饰品、车外装饰品、美容护理品等)、“汽车音响区”(包括车载卫星导航/车载电话、车载多媒体、功放设备、其他发烧音响及安装器材等)、“轮胎铝圈区”(销售包括普利司通、横滨、回力、锦湖、米其林等世界十几大品牌的轮胎)、“车间服务”(提供包括汽车美容、车辆翻新、车身封釉、高级镀膜、蓄电池/机油更换、更换轮胎、动平衡、四轮定位、底盘装甲、玻璃贴膜、改装真皮座椅、安全检查等)、“运动改装区”(包括动力、进气、排气、燃油调节、动力传输、制动、底盘系统等)。总之,澳德巴克斯为顾客提供一站式配套服务。

澳德巴克斯还给予合作伙伴全程辅导：①开业前期的支持指导（包括市场调查、选地设址、组织架构、新店筹建、整体布局、商品构成规划、员工综合培训、商品陈列、开业活动策划、POS系统使用等）；②开店后的运营指导（包括运营管理、信息系统管理、营销管理、促销企划管理、客户关系管理、财务管理、物流体系管理等指导）；③培训支持（包括开店前期的综合培训、车间项目的针对性培训、系统操作培训、持续性的项目培训、员工资格认证等）；④品牌支持（包括VI系统、商铺形象、商品陈列/展示等）。

3. 超前的信息共享协同作业

澳德巴克斯采用先进的科技手段和规范的管理体系，进行信息的采集、整理、分析和传输，实现了分销渠道及合作网络的信息协同、投资协同、销售协同、营运协同和管理协同。

4. 建立了完善的售后保障体系

汽车售后零部件物流服务指的是汽车使用过程中正常的保养、维修、大修以及交通事故的维修所需要零部件的物流服务。汽车售后零部件物流配送需要专业化，是最复杂的物流领域，表现在需求量小、品种多、批量多、配送发生时间偶然、配送目的地和目标客户不完全固定。澳德巴克斯在汽车售后零部件物流领域实现了精确、有效、客户满意的零部件配送。

经典案例二

网络科技构筑优质服务平台

——赛格导航开创汽车用品行业网络服务先河

近年来，随着中国汽车业的迅猛发展，汽车用品行业备受关注，而作为汽车用品行业里科技含量较高的汽车电子产品（特别是汽车导航产品）的发展势头强劲，各类厂商蜂拥而入，纷纷抢食这块诱人的蛋糕，导致汽车导航市场短兵相接、竞争不断升级，“价格战”“人海战”“广告战”“渠道战”等“血战”屡战不止，行业市场一片红海，而唯独有一个商家在“血战”中屹立不倒，且独辟蹊径开创了一片蓝海。它就是深圳市赛格导航科技股份有限公司（以下简称赛格导航）。

赛格导航为何能经受市场考验而长盛不衰呢？

赛格导航的成功经验
经验一：高瞻远瞩的战略眼光、发展思维
经验二：服务理念、服务设计、产品创新、应用解决方案与时俱进
经验三：为重点客户度身定做、按需定制
经验四：精妙的整合营销传播手段

经验一：高瞻远瞩的战略眼光、发展思维。

赛格导航掌门人张家同先生从创办赛格导航之日起就未雨绸缪、高屋建瓴，对汽车导航产品的发展通盘考虑、系统把握。

第一，他非常重视科技的力量和作用，对产业未来走势能准确预见和把握。他认为科技是主导产业的灵魂和命脉，未来的汽车导航必然步入“车联网”时代。车联网的概念

需要技术支撑，一个是信息采集，包含了图像识别、电子标签、雷达技术、高精度的导航定位和数字地图、网络数据等；一个是信息交换传输，主要是信息的处理；再一个是“人、车、物、信息”的融合和利用，它具有四个基本的特征，第一个特征就是数据的采集技术，第二个特征就是数据的交换技术，第三个特征就是数据的应用，第四个特征就是服务的感知。

第二，张家同先生清楚地认识到车联网的核心就在于持续不断的“汽车在线服务”，即3A形态——“随时(anytime)、随地(anywhere)、任何事情和问题(anything)”，就是为用户提供解决方案，包括信息服务系统、交通管理系统、车辆控制系统、物流车辆管理系统、电子收费系统、紧急救援系统等。纵观国外汽车网络服务行业的发展趋势，随着信息技术的发展、计算机及通信技术与汽车的逐步结合，给汽车业带来了新一轮的技术革命并为产业发展指明了方向。不断升级换代的Telematics专车专用影音系统及所提供的网络汽车服务产业在国外已日渐成熟。随着近年国内汽车的快速普及，汽车网络服务正在逐步获得车主的认同。作为国内最大的TSP(Telematics服务运营商)和Telematics终端制造商，赛格导航开发的主导产品——赛格车圣的TSP平台是一个开放的平台，可以兼容不同厂家的终端，为终端厂家及其用户提供TSP服务，也向所有的服务资源提供商开放，不断引入、整合新的服务内容，为客户持续提供有价值的服务。

第三，能正确看待垄断问题，思考并制订防垄断的方法和措施。张家同先生居安思危，认为国内某一些企业制造行业壁垒而形成垄断是出于自身利益，而没有站在民族产业发展的高度看待这一问题。我们要清醒地意识到，我们很多的汽车产业被日系、美系、德系所牢牢占领，它们都采用“贴身吸心”的策略源源不断地输送自己的导航产品，同时他们运营自己的商业网络，其“司马昭之心”不言而喻。

第四，就是信息安全的问题。汽车导航产品作为信息高度集成的载体，在海量处理和传输各种信息时，难免涉及信息的安全管理问题(包括集体和个人用户)，而在这些方面赛格导航也有一整套科学严密的管理及保护信息安全的制度和措施。

经验二：服务理念、服务设计、产品创新、应用解决方案与时俱进。

面对汽车网络服务行业前所未有的发展机遇，赛格导航以高端的科学技术、全新的服务内容、完善的服务理念开创了行业广阔发展的新蓝海，并致力于成为行业的新标杆和领头羊。如图7-1所示。

1. 七大“真功夫”的服务理念。

赛格导航从事TSP服务运营已有十多年了，服务内容已步入标准化、专业化的正轨，而且拥有近百万的会员。赛格导航秉承“一键导航、丢车必赔、路况查询、汽车医生、酒后接送、汽车黑匣子、联网救援”七大“真功夫”服务理念，应用当前最为先进的硬件与软件技术(包括GPS、GIS、移动通信和网络、数据挖掘、EMC技术等)自主研发了TSP后台营运系统和车载终端，并在产品的设计上充分考虑到了服务内容的扩展性，竭力为客户持续提供“安全、救援迅捷、有价值、便利”的服务，丰富客户的汽车生活，提升车主的驾驶乐趣，使得原来诸如外出旅行迷路、车辆被盗、遇险抢劫、异地救援等非常棘手的问题和困难迎刃而解。

服务的核心：应用解决方案。

赛格导航是国内最早的GPS应用领域的开拓者，1994年就开始研究和应用GPS技术，

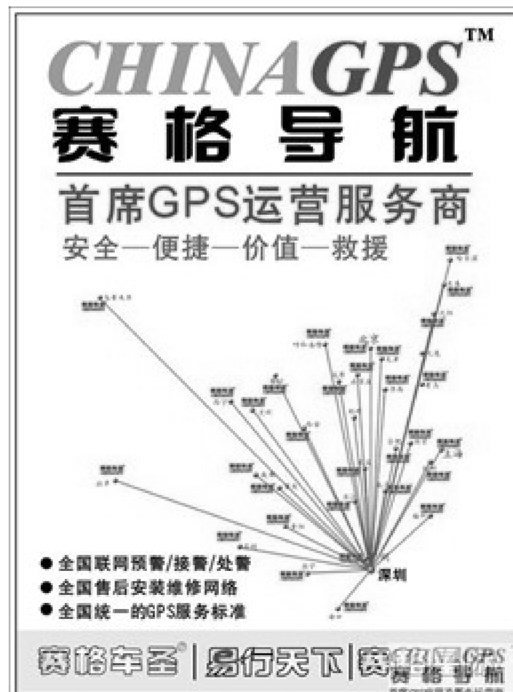


图 7-1　赛格车圣服务

具有 17 年的行业经验，在网用户超过 50 万。赛格导航作为 GPS 应用领域的领导者，是国家级卫星导航产业化示范基地、国家级北斗Ⅱ/GPS 兼容的车载信息终端产业化示范基地，是国内 GPS 行业唯一一家通过 TS16949 质量保证体系的企业、中国唯一一家颁布 GPS 网络运营服务标准的企业、中国唯一一家实现 GPS 全国联网与本地化服务的企业。

赛格导航充分利用自身的综合优势，不断根据市场变化、客户需求设计服务和提供应用解决方案，其主要产品和服务有“汽车在线服务”、“行业应用解决方案”、“公众产品”(包括车载导航安全系统、便携式导航仪、车载智能安防信息终端、赛格车圣运营平台、赛格车圣计费系统、4S 客户关系管理系统等)。其中，针对行业用户开发的产品和服务更是在业界有口皆碑，其行业应用产品主要包括：长途客运调度系统、公交智能调度系统、出租车运营系统、物流运输配送系统、混凝土配送系统、烟草运输配送系统、警用定位系统、车务通配套产品、车管家配套产品、政府运营部门监管产品等。

赛格导航通过上述行业的产品和服务，为客户提供基于位置的应用产品和解决方案，用于对人、车、物进行定位、通信、导航等方面的服务，满足个人的移动生活和企业的信息化管理需求。同时，赛格导航还依靠多年行业应用实践过程中所积累的经验，让客户分享其信息化管理的经验，帮助客户识别管理过程的各种瓶颈，理清作业流程，挖掘提炼客户的管理思想，并提供适当的信息化管理工具，帮助客户提升管理效率，降低作业成本。

为应对市场发展需求，赛格导航用了十多年时间斥数千万元在全国投资建立了几十家服务机构，开展连锁经营，覆盖 300 座以上城市，成为了国内最大的 TSP(即汽车远程服务提供商,Telematics Service Provider)。

2. 产品：定位独特、开发创新。

在产品定位上，赛格导航希望通过两大拳头产品“赛格车圣”和“赛格车神”的精良品质为用户带来导航、娱乐、信息的全功能体验，让用户感受到“科技演绎神奇”的品牌理念，时刻享受“精彩车生活”。“赛格车神”产品还在行业中率先应用 ARM11 方案完成了产品的切换，率先实现了 3D 实景地图。

针对国家对酒驾的治理，2010 年 4 月 28 日，“赛格车圣”宣布推出全球首款酒驾警示 GPS 系统。据了解，这套酒驾警示 GPS 系统可以通过系统的主动测试，在检测到空气中酒精浓度超出规定标准时，及时通过显示屏、语音等方式警示车主，并自动连接到服务中心，由中心核实情况后，强行禁止车辆行驶，并快速提供代驾服务，最大限度地降低酒后驾车的风险，也在客观上保障了公共交通安全。

经验三：为重点客户量身定做、按需定制。

作为中国最大的汽车在线服务运营商——赛格 GPS 为丰田 RAV4 的车主们准备了大礼，推出了专车专用的导航产品——赛格车圣车载导航安全系统。赛格车圣车载导航安全系统除了拥有常见的 DVD 导航、娱乐影音、车载通话、蓝牙等基本功能外，还充分融合了行业独家的汽车在线服务，这也是赛格车圣车载导航的最大亮点和最大卖点。

据了解，该服务基于卫星导航应用技术及 Telematics 技术，打造千人坐席的服务后台，在全国 300 个城市为车主提供在线服务。无论客户身处何处，1000 多名客服人员都是客户的私人行车秘书，进行 365 天 24 小时贴心服务，让车主的行车生活更加轻松惬意。为全方位满足汽车生活和网络服务时代“人·车·生活”的需求，赛格 GPS 为客户提供以“安全、导航、信息、价值”为核心的汽车在线服务。使用赛格车圣的汽车在线服务，车主在驾车时只需按一键，即可轻松接入后台呼叫中心，由服务人员为车主规划线路、查询地址、拨打电话、订机票酒店、还能语音播报新闻，这不仅对驾车新手来说是安全的保护，对拥有多年驾龄的老司机来讲也是一种轻松便捷的体验。

另外值得一提的是，赛格车圣车载导航安全系统还有两大亮点。第一就是汽车黑匣子，随着安全方面逐渐被厂家重视，赛格 GPS 基于车载信息终端智能控制技术，实现了车辆定位跟踪、遥控开启车门、遥控断油/电、处理求救信息、启动 110 报警，将车主所处位置的信息提供给警方，协助警方解救身处困境的车主。这款产品加装了“汽车医生”，可以一键接入 4S 店服务中心，实现车辆故障咨询、预约维护、保养提醒等服务。

迄今为止，赛格导航推出了新款 TN 系列导航产品，包括为“CRV、RAV4、凯美瑞、汉兰达、卡罗拉、迈腾、速腾”等车型按需定制的 GPS 导航产品，服务的汽车行业的重点客户越来越多。

经验四：精妙的整合营销传播手段。

先进的科技、良好的产品、优质的服务还必须要有精妙的、有实效的整合营销传播手段，才能传递产品和服务信息、塑造品牌、树立良好的企业形象，在这方面赛格导航走在了前列。

1. 形式与内容完美结合的展会传播。

赛格导航还注重参加国内外有影响力的展览会，每次参展从展位形象设计到产品和服务发布都独具匠心，形式与内容完美结合。例如在 2010 年的汽车用品博览会上，“赛格车圣”在 2009 年的基础上重新整合资源，继续稳固“汽车在线服务”领域，展出了 20 多款专车专用的“汽车在线服务”产品，也就是行业俗称的 Telematics 产品。“赛格车圣”展台采用

“角色秀”的方式诠释汽车在线服务的特点，用“汽车侦察兵、护士、向导、保镖、私人助理、4S技师、保险专家”等生活化的角色来展赛格车圣如何为车主保驾护航、如何为车主提供最贴心的服务。赛格导航“汽车在线服务”产品成为了当年展会上最大的亮点，吸引了不少客户的青睐。

而赛格导航的另一款拳头产品——赛格车神在各级各类展会上，其展位以展示品牌形象、展现科技内涵为主要特点，为观众带来了全新的赛格车神品牌视觉。作为赛格导航2011年为车载DVD影音市场打造的全新品牌，赛格车神的LOGO颜色为代表活力与包容的蓝色，区别于赛格导航传统的红色。方圆结合，刚柔兼济的造型，内嵌CS字母变体，呈风云流动之态，兼收并蓄之形。赛格车神通过此次展会展示了赛格车神产品的精良品质，并为用户带来导航、娱乐、信息、便捷的全功能体验，让用户感受到“科技演绎神奇”的品牌理念，时刻享受“精彩车生活”。

赛格车神以车载娱乐信息系统为品牌定位，希望能满足市场主流影音导航需求的同时，以选配形式兼顾服务。赛格导航对此品牌寄予了厚望，希望其能在未来成为行业领导品牌，同时在产品、服务、传播各方面力求领先于同行。

2. 提供综合服务的活动策划。

2011年7月16日，赛格导航营销中心举行了“赛格车圣在线汽车·中国行”活动的启动仪式。“在线汽车·中国行”的活动方式是召集一支装载“赛格车圣”车载导航安全系统的车队，由TN营销经理、技术人员和代理商驾驶车辆，在赛格导航全国服务网络的实时服务下，在重点省份的城市吹响体验集结号。每到一地，就将汽车在线服务的互动演示生动地呈现在渠道客户（精品超市、改装店、4S店）面前，并在此基础上洽谈优惠商务方案。同时通过路演、技术交流等方式影响广大消费者。首次路演的线路是“江西—湖南—湖北—广东”，预计走访超过80个城市，行驶里程30000公里左右。二次路演将兵分多路，覆盖全国，活动的目标就是取得品牌宣传、渠道建设和消费者体验的“三赢”，让“赛格车圣”的声音传遍全中国。

经典案例三

车邦“五福金牛”狂飙启示录

车邦公司的“五福金牛”汽车脚垫“牛气冲天”，在近几年的汽车用品行业掀起了一股强劲的“狂风”。“五福金牛”品牌创造了一个行业神话，成就了一个品牌传奇。它的成功给我们怎样的启示呢？

车邦公司的成功启示
启示一：主打“安全”优势
启示二：品牌信誉、品质保证
启示三：动态匹配、随需而变
启示四：产品创新、敢为人先
启示五：注重保护知识产权

1. 主打“安全”优势

在对脚垫产品的需求的认识上，车邦公司认为“安全、保护”是其基础功能，“舒适、易清洗”是更高一层的需求，而“美观、高档、个性化”是其最高需求。“安全、舒适、易清洗”三大优势成了车邦公司“五福金牛”汽车脚垫宣传时的主诉求点。

2. 品牌信誉、品质保证

车邦公司始终恪守“钻石品质”以及“贵族世家”的服务理念，不断为广大客户提供高标准、高规格、安全舒适、耐用的脚垫，以彰显车邦脚垫的专家品质。车邦公司随需开发、度身定做让广大客户充分体验了车邦脚垫的尊贵。同时，车邦公司按照个性化、人性化、科技化、环保化的研发生产战略，开发生产具有“世家典范”的汽车脚垫，让每款脚垫都成为经典耐用的工艺品。车邦公司拥有多项实用性新型发明专利以及工艺创新技术等，深得消费者信赖。车邦公司目前致力于打造“五福金牛”等畅销国内外的产品品牌，由品质专家为广大客户层层把关，根据市场需求精准定位，精心研发，精挑细选原材料以确保材料品质，然后精益生产，并提供精细的服务，坚决维护消费者权益，做到品质超群、服务优质、售后有保障。车邦公司拥有覆盖全国的专业的物流体系，为客户提供方便快捷的物流配送服务。

3. 动态匹配、随需而变

车邦公司“五福金牛”产品的开发速度快，随时随需、精益生产，灵活捕捉、动态匹配，准时按需生产、及时满足需求；根据客户需求在几天内开发能满足几十款车型使用的产品；而且制作“五福金牛”的模具精准到位，专用车型、专业研发、度身定做、完美无缺；而且每款产品都提供延续一定时间的生产销售服务保证期，确保满足每一位客户的需求。

在市场规划方面，车邦公司始终坚持“共赢至大”的理念，讲求与合作伙伴共发展。车邦在确保“五福金牛”稳定、广阔、可持续增长的利润空间的基础上，并在市场规划、市场营销、渠道建设、广告策划、客户服务等方面给予合作伙伴专业性的指导与支持，为合作客户提供全程式培训；同时还重点扶植有潜力、有实力的合作客户做大、做强。以市场为导向，以客户为依托的发展理念让“五福金牛”在短短的时间内一路狂飙、高歌猛进。

4. 产品创新、敢为人先

回顾汽车脚垫的创新历程主要有两条线：结构创新和材质创新。由最早的“通用型平面”脚垫到“专车专用”平面脚垫，再到“3D 立体”脚垫，一直到“五福金牛”的“高边立体全包围”结构脚垫，汽车脚垫的结构创新已达到了极致，其能包覆保护的面积也基本达到最大。再加上脚垫上的“安全卡扣”等防滑保护装置，以及“耐磨贴”等辅助保护设计，目前这种脚垫结构可谓是最合理、最安全、最能起到全面保护的效用。经过几年的市场检验，“高边立体全包围”结构脚垫正逐步被消费者接受并喜爱，车邦公司在这方面的创新为同行指引了方向。

对于汽车脚垫来说，产品材质的创新速度远远大于结构造型的创新速度。在新材料和新工艺方面，车邦“五福金牛”率先使用了皮革。前几年，脚垫普遍使用橡胶、PVC、毛毯等材质生产，虽在厂家的不断改进下有所完善，但毕竟各有优缺，以至于不少车主要备两套以上的脚垫来同时使用，十分麻烦。车邦公司经过多年的市场调研，深入了解了车主在使用脚垫时的状况及需求，找到了脚垫材质的解决方案：即“皮革面料材质 + 五层缓冲结构”，在与原材料供应商的共同努力下，经过长时间的反复测试，车邦终于开始生产出适合做脚垫产

品的皮革面料及其他辅料。改良后的材质和经过革新的结构，既能保持毛毯材质柔软舒适的脚感，同时也具有橡胶、PVC 材质容易清洗护理的特点，更让整个车内空间显得高档豪华、尽显尊贵。

5. 注重保护知识产权

车邦一方面积极通过法律途径来保护自己，另一方面还将“山寨产品”视为对自己的一种鞭策和激励，不断研发产品，申请更多更新的发明专利技术以及实用新型专利技术，以构筑更加稳固的防御攻势。最为关键的是，车邦在经营理念、产品理念、运营模式(盈利模式)、销售渠道、宣传推广等方面加大了创新力度。

小结

汽车用品市场是补给产业链能量的“血液”和“养料”

汽车用品对于整个汽车产业链来说就是“血液”和“养料”，它是汽车的能量补给库。目前，汽车用品消费贯穿于新车销售、维修保养、零部件销售、汽车租赁、二手车交易等各个层面，市场前景十分广阔。

中国汽车用品自主创新能力弱，产品同质化严重；行业管理体系不健全、管理不规范；行业专业化程度不高，缺少相应的专业人才；汽车用品企业不注重科学规范的管理，仍然沿用土方法、老经验管理企业；汽车用品企业全球化的视野不够开阔，企业参与国际竞争的综合实力还有待加强。

欧美国家汽车用品的现状：市场细分化，走势各不同，发展势头好。

中国汽车用品市场发展趋向：行业发展迅猛、交易市场日趋增多；硝烟四起、群雄混战、各自为营；各地汽车用品交易市场的规模越来越大，汇聚的商户越来越多，行业竞争逐渐白热化；“八仙过海、各显神通”，各地汽车用品交易市场纷纷结合自身优势选择专业化发展道路或综合性发展路径；规模小的汽车用品零售店逐步向大型品牌店发展，并开展连锁；汽车用品交易市场逐渐向综合服务贸易园方向发展，并采用连锁经营模式；汽车用品生产商向国际化的方向发展。

欧美国家的汽车用品市场发展趋向：越来越多的汽车用品巨头进驻中国市场；在全球普遍采用连锁开店的模式，形成一定的规模效应吸金纳银；汽车用品行业细分明显，每一大类进一步细分出小类别；更注重科技化、人性化、个性化产品的研制及开发。

汽车用品行业如何扬长避短，实现规模效益，关键看其商业模式、盈利方式和管理水平，汽车用品行业虽然呈现“品牌小、多且杂，发展不均衡”的特性，但仍旧有合理的“商业模式”可设计参照，例如，采用“渠道为王”贴牌生产销售的模式，或以生产研发、品牌输出为主的模式，或是打造全行业服务链的模式(生产销售服务一条龙)，诸如此类，不一而足。

汽车用品专业市场、汽车 4S 店、大型汽车用品综合制造商、小型专业制造商各有优劣，其各自的营销攻略有所不同。

第八篇　汽车文化攻略

一、汽车文化在整个产业链条中的地位和作用

汽车文化涉及范围广、关联面大、种类繁多
其核心的几项：
“汽车培训”
“汽车广告”
“汽车网站”
“汽车展览”
“汽车俱乐部”等

汽车文化在整个汽车链条中起到“营养液”“润滑剂”“保鲜器”和“保险箱”的作用，汽车文化的地位和作用如图 8-1 所示。

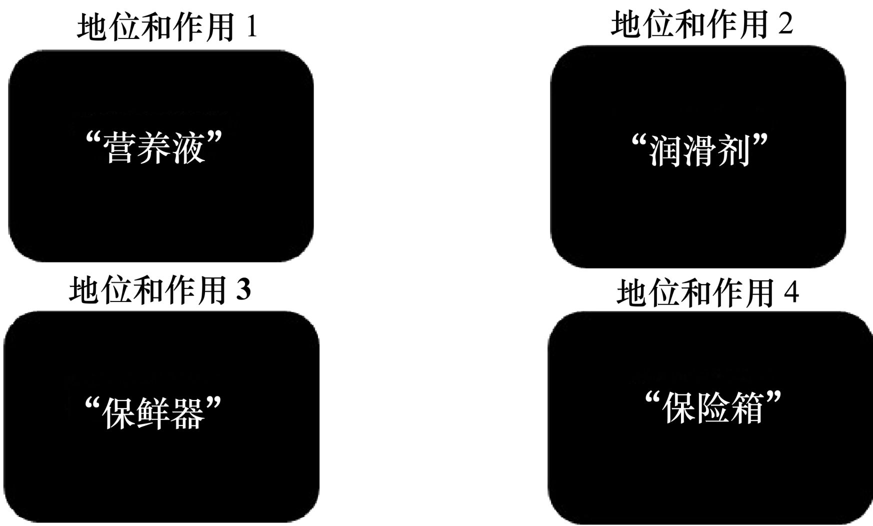


图 8-1　汽车文化的地位和作用

作为汽车文化一项重要内容的“汽车培训”让“产—销—消”（汽车厂商、经销商、消费者）融为一体。厂商及经销商接受汽车销售管理知识的培训，而消费者则接受汽车使用保养知识的培训；“汽车广告”将厂家及经销商的产品及服务信息传递给广大的潜在的消费者，并让其产生购买的意愿和欲望，从而树立厂家和经销商品牌，提高消费者的忠诚度。“汽车网站”则维系厂家、经销商、消费者以及广大车迷和社会大众，当然还是连接网站运营商的桥梁和纽带，是其共同栖息的“家园”。“汽车展览”是中外各种汽车资源、汽车资讯的

汇总和传播途径，是制造商、销售商零距离接触消费者的重要平台。“汽车俱乐部”则是企业(产销及服务)与消费者关系稳固的“保鲜剂、保险箱”，也是源源不断输送产品和服务的重要的桥头堡。

二、汽车文化的现状

1. 中国汽车文化现状

(1) 汽车培训

汽车培训服务类型 厂家类、中介类、学校类

1) 百家争鸣、百花齐放，各得其所、各尽其宜。目前，从事汽车培训服务的大致有厂家类、中介类、学校类三大类。厂家类主要是指自身设立(或与指定的培训公司合作)的培训部门、专职讲师在企业内部及经销网络系统内输出的培训，其中包括生产技术、售前售后、汽车文化等；而“中介类”则是指由各种顾问公司、公关公司、培训公司、广告公司等联合社会力量举办的各种短训班、技能班；再有就是由大学、职业技术院校开办的正规的汽车专业或举办的技能培训班、考证认证班，如国内清华大学、同济大学、湖南大学、华南理工大学等高等院校面向社会举办的各种培训班。

2) 目前各级各类汽车行业的培训存在体系不健全、教学标准不统一、培训质量难测评等问题。各种培训机构的讲师鱼龙混杂，水平参差不齐，采用的教材、讲义不一，有的甚至没有教材。

3) 汽车培训行业的潜力远远没有充分释放出来。正规培训机构的服务能力还难以满足社会的需求，供需矛盾十分突出。

(2) 汽车广告

目前，国内广告公司分工专业化、精细化，有的专门搞活动策划，有的专门搞公关传播，有的专门搞汽车测评，有的专门搞影视广告拍摄，有的专门搞平面设计和媒体投放等。

1) 汽车行业的广告业务已经成为我国各级各类广告公司继地产广告之后的第二大板块业务，而且还有不断增长的趋势。

2) 由于汽车产业链的特性，目前国内广告公司分工专业化、精细化，有的专门搞活动策划，有的专门搞公关传播，有的专门搞汽车测评，有的专门搞影视广告拍摄，有的专门搞平面设计，诸如此类，不一而足。另外，围绕汽车产业链也派生出相应的广告公司，有的侧重做汽车销售领域，有的偏重汽车维修保养行业，有的专注汽车用品行业等。

3) 深谙汽车行业发展规律和掌握汽车品牌个性特点的专业人才匮乏。

4) 汽车广告创造千篇一律，同质化现象十分严重，有创意、有卖点的优秀广告作品凤毛麟角。

(3) 汽车网站

> 汽车网站种类
> 一是综合门户网站开办的汽车频道。
> 二是专业汽车网站。
> 三是传统媒体开设的汽车频道。
> 四是汽车服务企业网站。

1）目前，国内的汽车网站大致分为几类。一是综合门户网站开办的汽车频道，如新浪、搜狐、网易、腾讯、21CN 等；二是专业汽车网站，如中国汽车网、太平洋汽车网、易车网、爱卡网、天涯社区汽车频道、汽车测评网等；三是传统媒体开设的汽车频道，如央视网(中央电视台)、凤凰网(凤凰卫视)、大洋网(《广州日报》报业集团)、奥一网(《南方日报》报业集团)、金羊网(《羊城晚报》报业集团)等；四是汽车服务企业网站，包括汽车销售、维修、租赁、二手车、汽车俱乐部、汽车金融等企业或机构创建的网站。各级各类网站各有千秋，有些是以资讯见长，有些是以点击率见著，有些则是因拥有数量庞大的网民而占有一席之地。

2）各级各类网站的宣传推广有所侧重，有时也会出现角色错位的现象。厂家网站偏重形象宣传，旨在推广品牌、树立企业形象。汽车专业网站侧重商业资源的整合，旨在促进销售，获得更多的广告投放。而传统媒体开办的网站注重对内部资源的整合共享，偏重于对“母媒体”的呼应、延伸。

3）各级各类网站生生灭灭，此起彼伏。找到了正确的商业模式和盈利方式的网站就不断发展壮大，而一直在烧钱维持运营的网站，最终逃不掉关网大吉或易主的结局。就目前国内汽车网站的生存状况而言，绝大多数网站都没有找到合适的经济增长方式和盈利点。

4）国内各级各类网站纷纷力求“做大盘子”，进行华丽包装以吸引风险投资。各大网站在具备一定的市场影响力后，通常会在全国各地设立分公司和办事处，开办子网站，从而形成规模效应。而在做到一定程度时，往往会获得风投的注资，例如，中国汽车网当年曾吸纳过海外 2500 万美元的资金，易车网在具备较强的综合实力后，也谋求过在美国上市。

（4）汽车展览

> 汽车展览类型
> 1. 由政府、汽车行业协会主办的北京、上海、广州、长春等国内四大车展。
> 2. 媒体举办的“汽车嘉年华”“进口豪华车展”等。
> 3. 广告公司、策划公司、展览公司联合或单独举办的车展。

1）各级各类汽车展览如雨后春笋般涌现出来。除了由政府、汽车行业协会主办的北京、上海、广州、长春等国内四大车展外，还有不少媒体举办的“汽车嘉年华”和“进口豪华车展”。此外，广告公司、策划公司、展览公司联合或单独举办的车展也有很多。

2）展览举办的时间、次数、频率日渐规律化。经过多年的发展，展览已经成为汽车业界盛大的节日，各级各类有影响力的车展都保留下来并得以延续，一届接着一届举办，而且互相错开，即使“撞车”也会错开，如某一年北京车展与上海车展举办的时间相撞，最终北京车展重新调整了时间。汽车展览逐渐成为会展经济中的生力军和主力部队。

3）展览更注重行业信息发布及行业交流，特别重视由以往的只注重展览向展销并举并

重的方向转型。国内各级各类展览重视现场宣传和销售氛围的营造，讲究实在实用，不再像过去那样铺张、极尽豪华之能事，而且也修正了一味“香车美女”、人盖过车的做法，在展示现场往往会“人·车·活动”相结合。参展商注重普及汽车知识，搜寻潜在客户，同时现场还推出了不少有关汽车销售的优惠促销，以刺激销量。

4）展馆的综合配套设施还有待完善、展览的综合运营服务水平还有待提高。特别是在展馆的总体规划和布局上，以及对参展商的要求与指导以及宣传推广方面，还有很大的提升空间。

（5）汽车俱乐部

汽车俱乐部的类别

1. 厂家开办的汽车俱乐部
2. 经销商开办的汽车俱乐部
3. 专业汽车俱乐部
4. 媒体开办的汽车俱乐部
5. 金融保险机构、汽车担保公司开办的汽车俱乐部
6. 社会上各种机构开办的泛汽车俱乐部

1）百舸争流、千帆竞渡。目前，国内汽车俱乐部的种类有：厂家开办的汽车俱乐部（如广汽丰田、广汽本田、上海通用、一汽大众、上海大众、日产等），经销商开办的汽车俱乐部（如广物汽贸、上海永达、顺德新协力、南菱汽车等），专业汽车俱乐部（如北京大陆汽车俱乐部、江苏苏友汽车俱乐部、爱卡汽车俱乐部等），媒体开办的汽车俱乐部（如新浪、搜狐、网易、腾讯、21CN、易车网等开办的汽车俱乐部，再如《广州日报》、《南方都市报》、《深圳特区报》、《汽车导报》等以及广州电视台《汽车杂志》开办的汽车俱乐部等），当然还有金融保险机构、汽车担保公司开办的汽车俱乐部，此外还有社会上各种机构开办的泛汽车俱乐部。

2）汽车俱乐部往往聚而杂乱、聚而不乐、聚而不活。很多汽车俱乐部作为附属机构，也就是只作为“镶金贴边”或是“锦上添花”的摆设，并没有真正成为企业的主力业务板块，特别是那些厂家、经销商、媒体、金融保险机构开办的汽车俱乐部，往往经营目标不明确，商业模式不清晰，没有制订相应的经营指标。而那些以汽车俱乐部谋生的机构，又步履艰难，难以为继，但能坚持下来的专业的汽车俱乐部都是找到了合适的商业模式和盈利方式，或是找到了好的“东家”。

3）汽车俱乐部与会员沟通的方式千篇一律，手段陈旧呆板。服务深度、广度和精度不够，不外乎发卡、印会刊，设立呼叫中心，开展电话、短信、网站预约服务等，没法做到随时随地满足会员各方面的需求，特别是个性化的需求。

4）杂乱无章地编织各种社会资源，但最终结果是会员不需要。许多汽车俱乐部在初创时，往往通过各种商业联盟来壮大自己的声势，往往在会刊上罗列成百上千的合作伙伴，可细看一下发现能满足会员需求的并不多，就算会员有所需求，但其所给出的优惠幅度又不够大，最终导致合作伙伴很多，但全都是滥竽充数的。

5）很多汽车俱乐部没有明确的战略规划，对自身的生存方式、发展模式以及未来的走向没有深思熟虑，得过且过的现象非常普遍。

2. 欧美国家的汽车文化现状

欧美国家的汽车文化现状
1）汽车产业链上的各商家非常重视培训。 2）汽车广告更注重对品牌文化内涵的挖掘。 3）注重随时随地的在线服务。 4）区域间的车展逐步升级换代，国际影响力增强。 5）汽车俱乐部主要以协助政府交管部门的交通拯救类的公益性服务为主，有政府资助。

三、汽车文化的发展趋向

1. 中国汽车文化发展的趋向

中国汽车文化发展的趋向
1）对汽车培训行业的管理将更加规范，培训体系会更加健全，培训质量评测标准化，“教培——实习——就业”一体化的就业技能培训以及“基础——提升——卓越”一体化的“终身式”在职培训前景广阔。 2）汽车广告更加注重对品牌文化和产品个性的诉求，以及在社会责任（低碳、环保、安全）、社会公益方面的宣传。 3）汽车网站将化繁为简，由单纯注重资讯的叠加累积转向注重与网民的互动沟通，注重在线服务的功能设置。 4）汽车展览的形式与主题与时俱进，更加注重低碳、环保、生态以及社会责任，参展布局统一规划，由参展商自行设计，展览举办方进行一条龙策划，更注重展会的宣传预热以及场馆内外的立体宣传攻势及呼应。 5）汽车俱乐部将会围绕“学车、用车、爱车、玩车”等汽车文化，以及“衣食住行玩”等生活文化开展系列活动，汽车俱乐部成为公共的服务社区。

2. 欧美汽车文化发展的趋向

欧美汽车文化发展的趋向
1）汽车培训方式更加灵活多样，自助式教学兴起，移动课堂、空中教室备受欢迎。 2）汽车广告更加注重汽车产品的个性、独特卖点的宣传以及对品牌文化内涵的诠释。 3）汽车网站更加简约、明快，注重简单、实用、实效、快捷、智能，与消费者交流互动的比重增加，在线服务会更加多样、顺畅。 4）在汽车展览方面，具有跨区域或全球影响力的国际车展会越来越多，规格和规模也会越来越大。 5）在汽车俱乐部方面，更多的是政府资助与民间运营相结合的全公益或半公益半功利的做法。

四、汽车文化发展的临界状态及关键点

1）“汽车文化”与整个汽车产业链血脉相连。汽车产业的发展直接影响到汽车文化行业的发展，汽车文化应根据行业需求及发展状况变化，确立自身的服务内容、商业模式和盈利方式。大体上说来，汽车文化应选择那些发展稳定的汽车行业板块来服务，同时，最好能同时满足产业链条上各业务模块所需求的汽车文化服务内容，如汽车网站、汽车展览、汽车培训、汽车广告等。

2）大体上来说，汽车文化是依附于汽车产业链各业务模块的。其发展受到产业链发展的影响和制约，但汽车文化也不是一味受到汽车产业链牵制的，当汽车文化发展到一定阶段时，其则按照自身的发展规律和驱动机制运行，受到来自产业链的影响会降到最低限度。汽车文化发展的临界状态及关键点见表 8-1。

表 8-1　汽车文化发展的临界状态及关键点

产业种类	临界状态	操作关键点
汽车文化	（1）汽车产业链上、中、下游各产业模块的业务发展越兴旺，汽车文化市场的需求就越旺盛，汽车文化业务模块就有可能做大、做强。当汽车产业链条上只有几个业务模块繁荣，而其他业务模块比较凋敝时，汽车文化业务就会趋利避害倾向于业务发展势头良好的模块 （2）能同时满足产业链条上各业务模块需求的汽车文化服务发展的空间巨大，例如汽车网站、汽车展览、汽车培训、汽车广告等 （3）大体上来说，汽车文化是依附于汽车产业链各业务模块的，其发展受到产业链发展的影响和制约；但汽车文化也不是一味受到汽车产业链牵制的，当汽车文化发展到一定阶段时，其则按照自身的发展规律和驱动机制运行，受到来自产业链的影响降到最低限度	在汽车文化领域，要优先重点发展汽车培训、汽车广告、汽车网站、汽车展览、汽车俱乐部等业务模块 （1）汽车培训涵盖汽车产业链各业务模块，涉及面广、需求各不相同，有作业层培训，管理层、决策层培训，还有汽车销售、市场营销、广告策划、媒体公关、客户服务、售后服务等方面的培训，所以汽车培训要以点带面，课程开发、体系设置要根据实际需要定夺，办学开班的形式要灵活多样 （2）汽车广告要在传统平面广告的基础上向多媒体广告发展（包括网络广告、电视直销广告、电视家庭购物广告等） （3）汽车网站要虚实结合、动静相生，线上线下呼应，互联网与物联网结合，虚拟体验与实店服务结合等 （4）汽车展览根据实际可以分层次、分种类，可以举办有国际影响力的大型综合类车展，如北京、上海、广州、长春车展；也可以举办跨区域的车展；如华东、华南、西南车展；还可以举办专业类车展，如汽车用品展、汽车改装展、汽车音响展等。但车展除了展示汽车产业链条上各业务模块的丰盛成果外，还应起到促进商品交易、信息交流等作用 （5）汽车俱乐部更多的是围绕爱车、用车、玩车等文化主题来进行，特别是包括汽车拉力赛、F1方程式赛车等在内的汽车运动文化更是大有文章可做

五、汽车文化营销总攻略

1. 汽车培训

汽车培训营销总攻略

1）搭建自己的培训队伍（内部或外部），开展拥有自主知识产权的课程开发、测试和普及。

2）创建自己的平台，采用实体的培训基地与虚拟的培训平台相结合，实现“教学、实习、就业”一条龙服务以及“基础——提升——卓越”在职进修一站式服务。

3）建立广泛的传播渠道，包括与学校、企业、咨询顾问公司、广告公司、策划公司、汽车媒体以及广泛的汽车从业人员建立密切的联系。

4）采用学习卡及学员俱乐部（同学会）的方式，进一步推广相关的汽车培训业务。

经典案例一

专业、专注、专情于汽车行业培训

——中华汽车培训网不断迈向成功的明天

1. 行业发展、创造商机

随着汽车消费市场的快速发展，汽车行业对专业营销服务人才的需求剧增。顺应这一趋势，2004 年 7 月，中华汽车培训网成立。该网站成立之初，定位于为汽车行业提供各类汽车后市场人才的培训信息的交流平台。网站创始人潘国强毕业于厦门大学管理学院，2002 年大学毕业后一直从事企业培训服务，2003 年起接触汽车行业培训，觉得这个领域非常需要一个这样的平台。最初网站业务分为两块：一是为广大汽车制造厂家、汽车经销商(4S 店)提供汽车专业培训课程信息、专业讲师信息中介；二是作为汽车行业公开的主要进行培训考证及学习信息服务与报名平台。

经过一年多的摸索和实践，更大的发展空间呈现在眼前：仅 2005 年，汽车教育培训市场的营业规模就达 5 亿元。此时，中华汽车培训网已经搬至上海交通大学发展，其经营的实体公司也在 2005 年底筹备成立。此时，专门服务于汽车行业的培训机构也如雨后春笋般发展起来，雷神、DOOR、先锋、滔滔国际等一批以中国台湾专业讲师为主力的汽车营销培训机构纷纷走入各个汽车品牌，为其经销商提供产品知识、销售流程、销售技巧、售后服务等方面的训练和辅导。中华汽车培训网作为后起之秀，也颇得国内汽车品牌的青睐，先后给吉利、宇通、长丰、福田、奥迪、丰田、江淮、比亚迪等品牌组织过培训。由于汽车培训的专业性比较高，即使是非常知名的培训公司当时对汽车营销培训也很陌生，因此，中华汽车培训网又做起了另一项业务：为专业培训公司充当汽车培训专业智囊，协助其设计汽车专业课程，并推荐优秀讲师前往实施培训。在中华汽车培训网的客户名录之中，时代光华、新华信等国内一线著名教育培训机构赫然在列。

2. 扬长避短、抢占高地

也就在2005年前后，汽车培训市场出现了剧烈的变动：专门服务于汽车厂商的培训公司越来越多，大部分新成立的培训机构都是从上述最先进入市场、拥有较高知名度和较多客户资源的培训机构中分离出来，以优质、低价作为主要竞争手段，价格战、关系战、资源战层出不穷，市场一片混乱。高成本、低利润，加上拼价格、拼服务、拼关系等，使得新的一轮市场洗牌开始出现。当时，法国某著名汽车培训集团就退出了中国市场。随后，美国某著名二手车专业培训机构也退出了中国市场。这些机构都是在中国摸索数年经营无果之后，才决定退出的。此时，中华汽车培训网在常见的产品培训和销售培训领域仅处于中等水平，缺乏竞争优势。唯一占据优势的地方在于，中华汽车培训网是一个行业性平台，有大批国内外实力派培训专家云集，高端课程和高端师资容量居于整个行业之首。市场在快速变化，应何去何从？

经过深思熟虑，潘国强选择了从另一个领域突围。此时，正值社会上的汽车营销培训如火如荼，大批有志青年亟待进入汽车行业，但由于很多人是非汽车专业出身，除了对汽车的一腔热情，身无长物。在汽车销售、二手车评估等领域，人才需求旺盛，适逢国家推出了专门认证，使得培训市场十分火爆。但当时的社会培训班与企业培训相比，专业化水平低很多，且招生和服务难度较大，因此，这一领域的培训一直都没有很好地发展起来。究其原因在于，真正有实力的专业培训公司不愿意关注和发展这类低产值、低利润的业务，他们更倾向于将全部精力投入到汽车厂商动辄数百万元、上千万元的大项目上。而这个被大家遗忘的一块市场，恰恰是中华汽车培训网成立之初就已经涉足的业务领域。而此时的中华汽车培训网已拥有汽车行业最具实力的名师顾问团队和一系列具有自主知识产权的课程体系；有专业的设计队伍和强大的课程开发能力；拥有训练有素的汽车行业的培训服务人员；能为客户设计较有吸引力的经济型培训方案。由于具备一定的基础，中华汽车培训网自2006年开始转型，将工作重心逐渐从服务于汽车厂家和经销商转向服务于社会培训和就业教育。中华汽车培训网始终把客户利益放在第一位，强调服务的经济性与服务效果；运用顾问式服务和咨询式培训；贯彻专业原则，不勉强接受委托；坚持实际原则从客户需求出发；落实适用原则，做最合适的方案。以专业服务企业的标准开办面向社会的培训班，可谓是驾轻就熟、应付自如。借助于网站聚集的行业资源和行业影响力，中华汽车培训网独立开办的汽车销售顾问远程培训和与同济大学合作开办的二手车鉴定评估师培训，都很快形成了市场影响力。通过一年的时间，到了2007年底，中华汽车培训网的职业认证培训在国内树立起了一面旗帜。

3. 风帆正举、蓄势待发

自此之后，中华汽车培训网走上了一条快速发展的道路。中华汽车培训网已经成为国家劳动和社会保障部汽车岗位职业培训教学基地，中华汽车培训网将面向社会的职业培训认证作为主业，同时兼顾汽车企业内训、培训课程开发、专业讲师推荐等业务，在业务上实现了互补，生存和发展“两不误”，优势更加突出。由于业务基础得以巩固，且随着培训工作的深入、知名度的扩展，一个新的培训品牌“同骏教育”作为中华汽车培训网的实体机构，正在全国范围内逐渐建立起来。同时，中华汽车培训网成为了国家多项汽车专业认证培训的实施机构，也成为清华大学、同济大学等著名汽车专业院校的培训合作伙伴，并形成了一批具备较强竞争力和市场影响力的专业培训项目，如汽车销售顾问、二手车评估师、二手车营销师、汽车估损师、汽车维修管理师等认证项目，均已具备一定的规模和知名度。截至

2011 年 6 月，参加过中华汽车培训网汽车销售培训的学员人数已超过 5000 人，参与过二手车专业培训的学员也超过 3000 人，汽车估损师学员也达 2000 人以上，并且以每年 30% 以上的速度快速递增。中华汽车培训网已将总部建在长沙，同时拥有北京、上海、武汉、西安、郑州、沈阳等 7 个培训服务中心。预计到 2014 年底，中华汽车培训网将在全国建立超过 12 个分点，在未来三年内全国达到 100 家培训中心的规模。届时，中华汽车培训网将正式进入规模化、产业化和集团化经营。

经典案例二

培训出效果，要点到“穴位”

——A 汽车贸易公司开展培训的成功经验

A 企业是业务涉及汽车销售、维修、租赁、物流、汽车俱乐部五大领域的大型汽车销售集团，营销网络遍及华南地区，与其合作的经销商多达四五十家。经销商普遍存在管理意识差、团队素质偏低等问题。为了提高经销商的综合素质，企业决定开办“汽车执业培训班”对经销商进行全面系统的培训。在其他企业普遍反映培训经销商效果不佳的情况下，他们的培训却收到了很好的效果。他们是怎么样培训的呢？下面是具体的操作方法。

1. 培训班冠名

汽车消费在国内尚属高消费，消费者对经销商的服务要求较高，所以组织培训经销商时要上档次、有品位。于是在他们着手做这个培训项目时，就决定给这次培训冠名，来提升培训内涵。冠名要有鲜明的特色、个性，通过和多家经销商反复沟通和探讨，并根据目前经销商的实际需求，他们提出了“汽车经纪人”的概念，给此次培训冠以“汽车经纪人培训班”的名称。“汽车经纪人培训班”既区别于“销售顾问”，也避免了被扣上“车虫”的帽子，提高了经销商参加培训的积极性。

2. 精雕细琢制订培训内容

培训班名称确定后，接下来就要制订培训内容了。汽车销售人员的服务形式由刚开始的展览式服务到顾问式服务，再到经纪式服务，服务内容不仅包括售前咨询服务，还有售后理赔、维修、保养、会员管理等服务，以及提供贴身理财和业务增值服务。因此，培训形式与内容要水乳交融，内容必须切合实际。

为此，他们成立了课程开发专项小组。首先，专项小组根据经销商素质普遍不高的实际情况开发一些基础课程。基础课程开设了中外汽车发展史、汽车车辆构造原理及维修养护常识、汽车销售管理(数据库营销)、客户管理、企业文化等。

其次，为了解决汽车经销商销售人员形象不统一和素质不高等问题，专项小组先开发了销售顾问社交文化、社交礼仪课程，以统一销售人员的形象。然后又在研究国内外各大汽车厂家销售流程及技巧的基础上，开发了销售顾问应具备的素质、消费者类型分析、如何提升销售业绩、中外热门车型点评等课程。

另外，为了扩大经销商对汽车产业相关业务的知识面，他们还开设了汽车租赁操作流程、汽车物流管理、银行按揭及保险、玩转汽车文化(汽车网站、汽车俱乐部)、价值链交互设计、项目管理等课程。随着二手车交易的兴起，专项小组又增添了二手车交易、二手车置

换原理与评估实务的课程，并与相关劳动部门沟通，组织二手车交易员资格考试，为经销商提供更多的增值服务。同时，他们也加强了与经销商沟通，及时了解经销商的需求，并根据经销商的意见和建议调整课程设置。

3. 严格选择培训师

专项小组首先研究培训师提供的培训“课件”，进行面谈、试讲，然后及时向讲师反馈意见和建议，帮助讲师重新选题和开发课件。为了扩大教学面、提高培训质量，他们聘请了汽车经销企业的老总、咨询顾问公司的专家、媒体记者(包括汽车、财经版等)、专职培训师、一线销售精英组成强大的讲师团。他们的课程内容既有点又有面，理论联系实践，互为补充、相互印证。他们随时对讲师进行考核，给经销商分发“培训效果反馈调查表”，授课效果好的讲师则继续合作，差的就终止合作，并及时补充新的培训讲师。

他们还建立了培训师资料库，将讲师分为三个级别——核心层、影响层和辐射层。“核心层”的讲师参与课程的设计、开发并对“影响层和辐射层”讲师的工作进行指导评测。他们除了外聘师资外，还注重从本企业或从经销商中物色优秀的员工担任讲师。

4. 灵活多样的培训方式

在科学合理地设置培训内容的前提下，他们培训的方式也灵活多样、实行有机搭配。培训采用了情境教学、游戏互动、案例分析、现场观摩、书面考试、论文答辩等方式，帮助经销商吸收和消化所学内容。

情境教学：虚拟各种工作场景、营造“真实”的商务氛围。经销商扮演其中的角色，通过实战演习让经销商迅速将所学知识“活用”。情境教学方式可以有效提高经销商的商务谈判及客户服务(服务流程、客户异议及抱怨处理等)水平。

游戏互动：组织各种有内涵或教育意义的游戏，寓教于乐。让受训人员在参与游戏的过程中得到潜移默化的影响，采用的游戏必须精挑细选，经得起推敲，否则无异于嬉戏。这种培训方式可以增强经销商的团队合作精神，帮助塑造经销商的企业文化等。

案例分析：通过剖析成功企业的案例，让经销商快速获取解决实际问题的工具、理论及技巧。所挑选的案例必须贴近企业实际，切忌选择大而不当或风马牛不相及的案例。

现场观摩：带着课题或问题进行实地考察，获取全面且直观的认识，将抽象的东西形象化。观摩时必须选好着眼点，让经销商发现问题、做好笔记，事后解答问题。

此外，培训结束后要对培训进行考评。考评时他们不但精心准备了书面试题，而且还结合实际编写了多套案例分析题目供经销商选题撰写，并将经销商的成绩放到企业网站上供查询。

5. 建立培训发展体系

企业培训不能盲目，应建立培训发展大纲，并将大纲分解为短、中、长期的目标，按阶段、分步骤实施。他们在着手培训时，就确立了汽车营销(针对销售人员)、汽车管理(针对管理层)、汽车维修(针对售后人员)、汽车物流、汽车文化、汽车电子商务等六大培训模块，对每个培训模块又细分了具体的课程，明确每门课程的学时，规定每门课程应知、应会的内容，然后再围绕培训体系确定讲师。他们为每个体系的实施建立了相应的保障制度。正是由于建立了全面系统的培训体系，他们的培训工作才有着力点和主攻方向，从而收到了很好的效果。

2. 汽车广告

汽车产业的发展需要专业的广告公司和公关公司，广告的功用在于传递汽车产品和服务

信息、塑造品牌、刺激消费、推动销售，而公关则是在于树立企业的良好形象、化解危机和矛盾，在另一层面上推动汽车产品的销售。

（1）**汽车广告的功用及特点** 汽车广告是指由特定的广告主(厂家或销售商)有偿地使用一定的媒体，传播汽车商品和服务信息给目标顾客的促销行为。

其特点如下：

1）公众性的表达包括广告主及广告服务商的合法性、标准化的产品及公认的购买动机等。

2）传播的普及性包括宣传的重复性、广泛性以及可以比较、可以反映企业的规模和实力等。

3）强化的诉求性是指通过使用文字、声音、颜色、图像等戏剧化的手段表现公司及产品的特性。

4）单向的非人际化主要体现在单向而非交流性的沟通上。

（2）**汽车广告公司的服务内容** 汽车广告公司主要为汽车厂商提供以下服务：

1）广告宣传包括广告设计、媒体采购、广告投放、广告效果评测等。

2）宣传品制作包括宣传单张、海报、画册、喷画、礼品及礼品袋等终端宣传品和展示品的设计与制作。

3）形象设计包括企业识别系统的创立和完善等。

4）活动策划包括新车上市、企业庆典、产品促销活动、公关活动、汽车展览等，主要服务还是集中在广告宣传方面，包括广告决策(广告目标确立)、广告预算安排、广告媒体选择、广告效果测试与评估等方面。

（3）**广告公司的从业要求** 由于汽车产品属性的独特性和复杂性，需要为其提供服务的广告公司具备如下从业资质：

1）对汽车行业比较熟悉，对汽车产品(上上下下、里里外外)的属性了如指掌。

2）对汽车广告文化史(中外汽车广告发展历程、经典的广告作品)比较熟悉。

3）掌握摄影器材的操作使用技能。汽车体验测试是汽车广告的核心环节，风驰电掣的动感始终是汽车广告的主旋律，因此就需要汽车广告公司在拍摄汽车行驶镜头时要吃透精髓。只靠平面媒体来表现汽车产品的时代已经过去，立体多维的表现(影视、互联网广告)正成为汽车广告的宠儿，不懂抓拍并剪辑合成汽车动感镜头的广告公司是服务不好汽车企业的。

4）广告公司对各种各样的媒体或载体应有充分的了解、认识和理解。

5）广告公司应对受众的接受心理和消费心理等进行深入和持续地研究。

6）广告公司应对商家的经营理念和营销意图吃得比较透。

7）对广告宣传的效果建立起一整套科学有效的评测体系。

（4）**广告公司的核心技能及作业流程** 汽车广告公司必须具备以下的广告核心技能并建立起合理的作业流程：

> 汽车广告公司的作业流程
>
> 流程一：堆砖砌墙的“大老粗式”的框架手法。与广告主充分沟通，收集素材，构思创意，确定初案。

流程二：雕花刺绣的“小而精式”的精耕细作。方案细化、优化，诉求精准，表现到位。

流程三：兼容并蓄的“性价优”的媒体（载体）选择。根据不同的目标设定、不同的受众、不同的诉求选用不同的媒体和载体。

流程四：了如指掌的“稳狠准”的“心理诉求”。研究受众，分析其心理，有的放矢，一针见血。

流程五：善始善终的“销销销”的“终极目标”。牢牢把握“销售第一、销售第一、销售第一，宣传第二”！

（5）扬长避短，将优势发挥到极致　多与企业沟通，多实践，多总结。

经典案例

系列广告迅速提升企业品牌

———剖析一则成功的汽车经销商系列广告

广物汽贸2003年9～10月投放的系列广告包括“棋子篇”“手势篇”“道路篇”，其成功之处在于：

1. 文化底蕴、回味无穷

广物汽贸系列之一的“棋子篇”就是其中的典范。该系列的广告主题是“购车之道、广物汽贸——买车前先到国家级示范市场看看”。由“品牌篇（强）”“产品篇（多）”“市场篇（大）”“渠道篇（广）”“服务篇（优）”“技术篇（硬）”“荣誉篇（威）”和“发展篇（远）”8个小系列组成，通过中国象棋、世界围棋、国际象棋等直观形象的棋盘来表现。每一开篇在统一的广告主题下都有引言：“买车，就如中国象棋般博大精深，变化无穷，讲究‘道’；又如国际象棋般金戈铁马、横空出世，讲求‘势’；更如世界围棋般黑白之间、决胜千里，追求‘活’。

每一小系列都有各自的诉求特色：“品牌篇”突出一个“强”字，通过象棋棋盘将一个个“棋子”（包括战略、政策、资金、技术、渠道、市场、服务、产品等）摆成一个“王”，用“王者风范，舍我其谁?”点题，水到渠成、恰到好处！品牌篇广告见图8-2。

“产品篇”强调一个“多”字，通过世界围棋将广物汽贸经营的60多个品牌围成一个“多”字，并冠以“百川归海、有容乃大”眉脚，形象直观、画里有话！

“服务篇”彰显“优”的特性，便采用中国象棋将枚枚“棋子”围绕广物汽贸的服务范围（销售、维修、配件、租赁、二手车置换、汽车俱乐部、电子商务等诉求）连成了一个“优”，配以“追求卓越、尽善尽美”的脚注，举一反三、旨趣悠远！

“技术篇”表达一个“硬”字，通过国际象棋将广物汽贸的电子信息化工程建设表现得淋漓尽致，副标题是“软硬配套、兼容并蓄”！

2. 一气呵成、首尾连贯

出色的系列形象广告往往是天、地、人，纵横一体化，每一大系列之间都有有机联系，具有较强的内在逻辑！如广物汽贸的三大系列“棋子篇”“手势篇”和“道路篇”之间就



图 8-2　品牌篇广告

明显体现了上述特点：孕育“道”开宗明义的“棋子篇”是本源、广告指引的初始对象；“手”是动力，“棋”是用手来下的，“手势篇”的副标题贯穿了“道”——“以车行道，以道制胜”，因而“手势篇”是棋子的递进转化，两大系列遥相呼应！而手脚并用则是“道路篇”的创意出发点，至此，三大系列环环相扣、骨架分明、血肉丰满、首尾一致、分合自如，分则独立，合则成篇！

优秀的广告除了大系列之间内在合一外，各个系列篇章之间也有关联。值得一提的是，由“拳头篇”“OK 手势篇”“鼓掌篇”和“拇指篇”组成的系列之二的“手势篇”就是范例。该系列采用连珠顶真的手法，层层递进，拳头篇(我们赢的不仅仅是销售,还有品牌！注:将广物汽贸麾下的几十家品牌专营公司刻在拳头窝里,形象直观,很有气势)；“OK 手势篇”(我们赢的不仅仅是品牌,还有服务!)；“鼓掌篇”(我们赢的不仅仅是服务,还有客户!)；“拇指篇”(我们赢的不仅仅是客户,还有文化)。手势系列广告“拳头篇”见图 8-3。

此外，系列之三的“道路篇”也显露了这些特性：在黑色的柏油路上，供行车的道路宽阔处打上了“购车之道、广物汽贸”主题，虚线的路标之间则打上了副标题“实力决定方向、方向决定标准、标准决定发展、发展决定一切”！虽然该系列没任何图片，纯是文字，但虚实相生，一点都不生硬、不抽象，很有味道！“道路篇”广告见图 8-4。

3. 广告活动、水乳交融

出众的系列形象广告往往与市场活动相结合，或者换句话说就是，广告孕育活动，广告是活动的“神”，活动是广告的“形”。例如，广物汽贸的“棋子篇”(又名三棋篇)推出是

图 8-3　手势系列广告—拳头篇

图 8-4　醒目亮丽的参展车型

为后来推出的“三棋赛”（中国象棋、国际象棋、世界围棋）打伏笔的！由广告自然想到棋赛，由棋赛唤醒对广告的记忆！出神入化、潜移默化！另者，该“棋子篇”推出后，广物汽贸还举行了“广告收集有礼活动”，凡将不同时间投放的“棋子篇”八个篇章收集完整的读者可获精美礼品一份！活动推出后反响很大，既激起了读者收集系列广告的热情，又让消费者关注了该系列广告独特性和完整性！一石二鸟、妙不可言！而“手势篇”也带出了两大市场推广活动，一是旨在增强自助维修意识、提高客户动手能力的“第一届‘广物汽贸杯’

车主自助维修技能大赛”；另一个则是打造广物汽贸“全国首家汽车灯光文化夜市”的活动(注:手势篇里的“拇指篇”的广告词“我们赢的不仅仅是客户,还有文化”,有点此题)。总之,超群的广告往往不是空洞的、孤立的，它通常会昭示些东西、预告些信息，而这些都与市场推广息息相关!

4. 系列广告、持续稳定

优秀的广告往往有“根”、有活的源头，源远流长，结合企业不同时期的发展进行相应的广告定位和创意诉求，一个系列一个系列地持续下去，在某种程度上通过几个系列、几次的广告投放可以迅速提升企业的形象，然而品牌要增值、形象要稳定，还需持续的系列广告!笔者在亲自创意广物汽贸三大系列广告后，还打算酝酿第四系列“符号篇”，后因各种原因只能搁浅!

5. 广告投放、适合时宜

这“适宜”讲的就是在合适的时间、合适的版面上以精当的规格和巧妙的间隔投放广告。有人喜欢买下整版的版面做系列形象广告，有甚者急不可耐，恨不得将所有的系列广告一次投完；有的误以为将同一诉求的广告分不同的时间做下去就是系列广告。其实不然！广物汽贸的三大系列广告就是化整为零，选取了《广州日报》及《南方都市报》周一的汽车专版以较小的规格投放，每次仅投四个广告，分两周两期投完，但每期都是完整投放。第一期即在《广州日报》投放前4个篇章，而在同一天的《南方都市报》投后四个篇章，第二期则反之!这样两报结合不论纵横投放，传递的信息都是完整的(同时为达成这一目的,广物汽贸开展两报收集有礼活动,不论哪张报纸,只要内容完整即可)！媒体的巧妙搭配避免了系列形象广告投放时间拖得过长或太短的弊端!

每时每刻，专业服务

——美时美克品牌整合营销机构

1. MMK 简介

美时美克品牌整合营销机构(简称 MMK)专注于品牌的创建、推广以及品牌管理维护。机构成立8年来，与多个国内外的知名企业建立了长期良好的合作关系。俊一广告现在携手美时美克展览、宽合广告传媒、屏面传播等，以一站式综合服务理念最大限度地为客户带来理想的市场解决方案，帮助客户建立一个让消费者足以信赖的品牌。

MMK公司坐落于充满文化底蕴、创造力和活力无限的羊城创意产业园，办公建筑是独立式四层楼宇，LOFT环境设计，拥有激发灵感的工作环境，主题会议室、创意工作区、中式品茶区、咖啡馆、作品展示厅等组成了创意梦工厂。公司引入新加坡 Creacts Pte Ltd(创天有限公司)先进的管理和运营模式，愉快工作，快乐分享是特点之一。MMK还将定期邀请教授讲授中国传统文化，对公司成员进行文化素养的陶冶。

机构成立以来，培养了一大批广告人才，并惜才任贤，众多富有才干和创新思想的专业人士，以先进的服务理念为品牌提供策略、创作、执行、展览展示、公关维护、媒体投放等全方位传播服务。公司现有人员近50人，根据业务发展需要，组建不同行业的细分创意团队，以成为细分行业的领先品牌以及专用的品牌服务工具，为传播策划和执行过程中每个阶段的工作增添价值及市场洞察。

MMK,“智”为你想!

2. MMK 发展历程

2001 年，成立俊一广告设计工作室。

2002 年，三人创立俊一汽车形象策略中心，成为广州市最早服务于汽车行业的专业广告公司之一。

2003 年，中国香港新皇朝集团投资成立广州市俊一广告公司。

2006 年，成立汽车后市场专业服务平台，专注于汽车后市场领域的品牌整合服务。

2009 年，位于广州市的创意策源地——羊城创意产业园的办公楼建成，独立办公面积达 $1200m^2$，可容纳 100 人同时办公。

2010 年，经过资产重组，俊一广告与美时美克展览、宽合广告传媒、俊一信息技术整合成立美时美克机构(简称 MMK 机构)。

同年，机构引入新加坡 Creacts Pte Ltd(创天有限公司)先进的管理、运营模式，正式进入一站式品牌管理体系。

3. MMK 做什么

品牌整合服务工具——“智”胜之道。

4. 谋局——缜密分析

也许，你有设备、有产品、有管理、有订单、有利润……也许，你也有品牌，但是，你也许再也无法更进一步！因为，品牌建设的第一步你还没有走过！

缜密分析——品牌建设的起点，善谋者善胜。

5. 取势——精准定位

为什么市场总是无法捉摸？为什么消费者总是三心二意？为什么面对竞争总是无所适从？精准的品牌定位，在市场中锁定位置，于极高明处取势，方能明道！

6. 突围——独到策略

企业做大做强，靠什么？品牌做成名牌，靠什么？

独到策略，科学规划品牌，于乱局中，突围！

7. MMK 的客户

迄今，公司已成功服务了南方电网、中国移动、中国建设银行广州分行、东莞市政府、东南汽车、广东粤宝(BMW)、广州美轮(BUICK)汽车、广物汽贸、本田汽车用品、新焦点(NFA)、大师贴膜、D1 汽车用品时尚连锁、标榜、芬郎汽车音响、史耐德汽车座套、铁将军、马瑞利等大小几十家客户，建立了稳固、长期的客户关系和良好的信誉。

在汽车后市场领域，与众多行业品牌并肩作战，创造了无数市场奇迹。大师贴膜品牌在中国汽车后市场运作仅三年，建立了 150 多家的销售网络，其出众的、优秀的品牌形象和运作商业模式，吸引并被上市公司以 51% 的股权成功收购；史耐德更是在两年时间内迅速成为行业的标杆。

8. MMK 规划展望

MMK 在 2011 ~2013 年间，在上海、北京、深圳完成分公司的全国布局，建立起辐射全国的先进品牌管理网络，通过线上线下整合服务平台。MMK 以一站式的综合服务理念最大限度地为客户带来理想的市场解决方案。

MMK 具有成熟经验和卓越品质，更兼具灵活高效、成本控制的独特优势，帮助客户提高质量、控制成本，为客户在拓展和交付市场营销活动中，最大限度地提升长期执行效率。

MMK 不仅为客户提供专业服务，更逐渐成为越来越多的国内企业进行广告设计制作首选合作伙伴。

延伸阅读

2008～2009 年广告市场的现状与趋势

一、广告主：调整营销推广策略，形成新传播理念

1. 营销推广策略调整：广告、公关、终端推广的新协同

在营销传播层面上，投入——产出效应相对滞后的媒体广告投放活动直接受到影响。根据中国传媒大学广告主研究所 2008 年的研究数据显示，2008 年被访广告主的营销费用中媒体广告投放费用所占的比重有所下降，仅占到 34.5%，连续三年走低。而 2008 年广告主用于公关的费用占营销推广费用比例与 2007 年相比上升了 4.2 个百分点，2009 年预期同样维持 13.6% 的较高投放比例。另外，企业对于能够直接带来利润的渠道及终端的重视程度日渐增强，具体表现在广告主面向消费者的终端推广费用比重的上升趋势及企业在广告投放活动中对增强经销商信心的重视。

综上所述，广告主营销推广理念已呈现出了清晰的调整迹象，营销推广各部分的活动分工明确，更为理性。其中，广告打品牌，终端推广促销售，公关则起到防御、维护及进一步提升的效果。

2. 媒体选择：新旧结合，新整合传播理念形成

其一，广告活动的重心并不关乎新旧，而在于对市场与竞争的把握，扎根消费者及竞争环境的、具有创意的整合传播活动将在广告媒体投放活动中占据更加重要的战略性位置。其二，以数字新媒体为核心的整合与转型乃大势所趋。未来，会有越来越多的广告公司及其服务机构将以数字新媒体为核心开展其整合媒体计划的建构，而数字新媒体的应用将更加适应广告主把握消费者的需求、建立差异化优势的需要。

其一，广告活动的重心并不关乎新旧，而在于对市场与竞争的把握，扎根消费者及竞争环境的、具有创意的整合传播活动将在广告媒体投放活动中占据更加重要的战略性位置。

其二，以数字新媒体为核心的整合与转型乃大势所趋。近年来，以传立、电通为代表的跨国广告公司已积极准备转型，未来，会有越来越多的广告公司及其服务机构将以数字新媒体为核心开展其整合媒体计划的建构，而数字新媒体的应用将更加适应广告主把握消费者的需求、建立差异化优势的需要。另外，传统媒体的宣传效果下降是事实，汽车产业广告主在这上面分配比例的减少也是趋势，但传统媒体的内容及公信力优势将在未来相当长一段时间内为汽车广告主活动作出重要贡献。报纸及传统户外广告在广告主 2009 年预期中的投放比例均有提升，而相关数据显示，报纸是汽车广告主进行危机公关时效果最好的媒体，也是企业形象修复的最有力媒体。

3. 广告投放费用分配：传统媒体有升有降，新媒体强化认可，但痼疾难除

2008 年，中国广告主生态调研项目的调研数据显示，在广告媒体广告费用的分配中，广告主对传统媒体的投放出现了一定幅度的下滑，报纸、传统户外广告的下降幅度分别为 1.1% 和 3.1%；杂志和广播却出现反弹，分别逆势上涨了 0.5% 和 1.6%；而到了 2011 年，电视广告和网络广告则全线飘红。

4. 对广告活动的掌握权更为强势，对支持伙伴的要求有进一步提升

从中国传媒大学广告主研究所的年度调研活动来看，随着市场环境的恶化和竞争压力的增加，广告主对产品品牌建设和营销推广战略策略的掌控权更加牢固，对广告公司等支持机构的专业化要求也有进一步提升，而难以有效满足其需求的广告公司正逐步面临被边缘化、工具化的结局。造成这种状况的原因，一方面在于广告主和广告公司之间对营销广告运作的理解和把握存在一定的分歧。以广告运作最为核心的品牌建设来说，广告公司角度的“品牌建设和管理”主要从品牌传播层面出发，广告公司对品牌建设起到助力作用，帮助广告主实现自己的品牌战略，塑造广告主所期望的品牌形象；而广告主观念中的“品牌”的含义则更为核心，往往是触及战略层面并和整个企业的未来发展道路密切相关。同时，一次广告活动成败与否的关键也在于此，在这个层级上，广告主掌握着绝对的“控制权”。

二、广告公司

1）广告公司的边缘化与生存利基。主要有以下趋向：①强势媒体撇开媒体代理公司，直接控制优势资源。②媒体业务范围扩大，吞食广告公司业务。③广告主削减广告公司代理的媒体投放费用。

2）媒体广告收入整体较好，各地区呈现两极分化。总体来说，北京、上海、广州等地的广告收入占主导。

3）不同媒体广告经营收入暗合广告主媒体投放比重的变化。电视媒体几家欢喜几家愁，广播媒体的广告经营强力反弹，报纸媒体的广告经营遭遇年度阵痛，杂志媒体的广告经营出现爆炸式增长，传统户外媒体经营受创严重、调整在即，新媒体蓄势待发。

4）广告公司的发展需要解决新课题。诸如新时期如何保持行业的可持续发展？如何结合市场需求谋求产业的核心竞争力？如何巧用资本杠杆助推企业的发展？

资料来源：《2009 年中国文化产业发展报告》。

3. 汽车网站

汽车网站的发展趋向 1）通信营销各媒体的有机搭配、整合传播。 2）地面空中虚实结合、相生相长。 3）利用物联网等高技术手段，提供精准化、个性化、人性化的服务。 4）汽车互联网营销更讲究资源的整合。 5）“促销搭档”关系向“数据库搭档”关系的演化。 6）对广告由被动接受向积极搜寻演化。 7）由单一功能的广告和促销向多功能的互动式营销活动演化。 8）由产品品牌建设向关系品牌建设的演化。 9）消费者对企业的单向度忠诚转为双向交互联系甚至多维的关系。

具体叙述如下：

1）通信营销各媒体的有机搭配、整合传播。如“网络＋电视＋DM＋短信”等手段。

2）地面空中虚实结合、相生相长。采取传统营销模式与创新营销模式相结合的方式，地面渠道与空中商城相结合，开展通信营销（视频购物、电话营销）、平台式营销、数据库营销、定制式营销，**特别是要重视发展“数据库营销＋电子商务＋物联网”三合一的新型营**

销模式。

3）利用物联网等高技术手段，提供精准化、个性化、人性化的服务。借助电子扫描技术，特别是物联网的高科技手段，驾轻就熟地对整个供应链条进行科学规范的管理，从采购、生产、制造、进货、上市、销售及售后服务都能进行一条龙服务，凭借科技在第一时间捕捉消费者的需求、商品的进销库存的状况、供应商的生产制造情况等，特别是在客户信息收集及商品导购等方面发挥着越来越重要的作用。例如，企业可以通过各种端口获取消费者的购买和使用信息，掌握消费者的购买需求、购买数量、使用频次和使用周期，在充分分析这些翔实的数据信息后，商家可以开展个性化、定制化的服务。

4）汽车互联网营销更讲究资源的整合。今后互联网营销讲求综合门户网站、车商网站、草根网站以及其他新兴网站间的有机搭配。

5）“促销搭档”关系向“数据库搭档”关系的演化。今后的竞争除了继续存在于企业之间外，还将扩及企业合作的网络；未来的营销剔除了简单原始的促销搭档角色，而是借助新兴的技术平台结成战略联盟，利用彼此的数据库开展营销，实现资源共享。

6）对广告由被动接受向积极搜寻演化。由于互联网的普及、搜索引擎技术的日新月异，为消费者接受广告信息提供了更自由更广阔的空间，而以往消费者那种“无法躲闪”、被动接受广告的局面将一去不复返。

未来企业将通过由各种广告载体，特别是互联网广告载体向消费者提供的“自愿式广告”，而消费者也会根据需求主动地搜寻符合自身口味的广告信息，因此一对一的个性化、分众化广告将会在未来成为引领主流。

7）由单一功能的广告和促销向多功能的互动式营销活动演化。过去那种传统的孤立广告宣传和专项的促销活动会逐步被淘汰，取而代之的将是融广告宣传、促销活动、互动式交流为一体的立体营销。

8）由产品品牌建设向关系品牌建设的演化。今后品牌建设将向多维化、交互性的关系品牌建设转变，企业通过从各种渠道(其中最重要的渠道就是互联网)获得大量的客户资料，包括客户的姓名和地址，然后对潜在顾客进行鉴别，试探他们的需求以及消费嗜好，更多地了解他们，并在一个持续不断的相互关系中始终与他们保持联系——一种新的品牌建设形式正在演进，关系品牌建设即将到来。

9）消费者对企业的单向度忠诚转为双向交互联系甚至多维的关系。运行这种模式的方法之一就是通过将购买者自身维系在一个由志趣相投的由许多购买者组成的团体中，将销售者和购买者之间的联系加以拓展，为其提供各种全新的体验，从而将消费者的忠诚度提高到一个更高的水平。例如，长安福特某车商专门针对福特车主组建了由车主自行管理的“车友组织”（俱乐部形式），通过企业退居幕后让车主自发管理的方式增强组织的感召力、公信力和体验性。

运行这种模式的另一方法是企业与消费者建立交互式设计的价值链，企业设身处地地为消费者创造价值，满足他们的各项需求。当消费者需求麻木迟钝时，企业可通过各种方式激活它、唤醒它。而消费者也可采取主动的方式参与企业产品或服务的设计、或提供有建设性的意见，为企业创造价值。因此，过去企业那种通过产品、服务和品牌换取消费者忠诚度的单向格局将会被打破，一种多维、互动的关系维系模式将会出现。

经典案例

“玩转车生活”
——“购车同乐会，爱车你就来!”系列主题活动策划案

一、活动概述——活动内容

易车网结合全新的营销理念，打造与客户、网民倾心演绎的互动平台，整合多方资源，从汽车厂商、厂商大区、当地经销商角度出发，契合品牌推广、区域营销展开整合传播，活动围绕线上、线下展开，以购车消费博览会为主线，结合公益自驾等系列活动贯穿整个三月，掀起2010年广州春季汽车消费的第一热潮。

活动主题：玩转车生活

活动口号：“购车同乐会，爱车你就来!”

活动内容：游记——“花醉岭南”赏花自驾游

购行——2010年广州春季汽车消费博览会

爱动——“恤孤行动，英雄之旅”爱心公益行

活动规模：塑造广州汽车网络媒体消费行业第一盛事

活动地点：广东韶关市翁源县——广州锦汉展览中心——广东信宜市

活动倡导：“和谐、生活、关怀”的汽车文化理念

主办单位：易车网

支持单位：广东省自驾游协会、狮子会

二、活动概述——活动目的

1. 通过玩转车生活系列活动的举办，在1~3年内将该品牌活动打造成为广东地区的知名品牌；通过3~5年的持续举办，将玩转车生活打造成为国内知名的融汽车、文化、生活为一体的主题性活动。

2. 通过玩转车生活系列活动打造一个以汽车品牌推广与营销结合的新型系列主题活动，通过线上、线下活动结合的表现形式，为汽车厂商、汽车经销商、汽车受众群体构建一个更直接、更深入地互动式交流平台。

3. 通过玩转车生活系列活动的举办影响大众对汽车行业的关注度及汽车文化的认知度，挖掘深层次的汽车潜在消费群体，促进汽车消费市场。

三、活动亮点——空前效果

亮点一：活动影响力大

玩转车生活系列活动跨度为一个月，得到广东省自驾游协会、狮子会及各界媒体的大力支持与鼎力相助，活动将在广东地区引起一定的社会效应。

亮点二：活动受众面广

易车网广州站的日均PV约达2000万元，易车网将发动网民参与，通过其他媒介渠道将受众面提升至最大化。

亮点三：活动针对性强

玩转车生活系列活动从策划到包装都与汽车相结合，围绕着汽车消费者展开，是融合汽

车、文化、生活为一体的汽车行业盛会。

亮点四：活动形式多样化

“翁源赏花”自驾游、“购车同乐会”汽车展会、“汽车文化长廊”展示、“公益大行动”现场义卖、“爱心之旅”恤孤行动。

亮点五：活动内容新颖

“幸运游客”评选、车展送好礼、购车赢大奖、爱心英雄大使、赏花摄影评比大赛、“上易车，买靓车”网络小游戏。

亮点六：活动设置连贯

以汽车消费博览会为活动主线，贯穿整个三月，线上、线下结合，环节设置前后呼应、具连续性。

四、活动亮点——手法新颖

1. 自驾游配送：2010年广州汽车消费博览会的参展经销商可获赠两部车辆(限定2人/车)的免费参与名额，活动名额限定为20部车，送完即止。

2. 购车促销：提供万元加油卡、国外游抽奖、易车大礼包和购车优惠来回馈现场订车用户。

3. 选车导购：提供网络终端，便于用户及时查询汽车导购的专业信息。

4. 礼品赠送：凡凭门票入场的观众，填写好个人资料后即可获赠小礼品。

5. 直播专访：电台现场直播经销商推荐车型的活动。

6. 公益活动：现场各大合作商家会与狮子会联合举行现场公益热卖活动，并授予义卖单位荣誉锦旗；在爱心行动现场招募爱心人士参与恤孤行动，提升整个品牌活动的形象。

7. 主题活动：现场参与丰富多彩的汽车主题活动，免费获得活动赠品，提高观众参与活动的积极性；并注意落实饮水、休息、应急药品、工具及其他服务、保障措施。

五、系列主题活动

活动系列一：“花醉岭南”赏花自驾游

活动日期：2月27日~28日

操作事项：

1）经销商需提前三天与主办方确定参与者名单，逾期者按无效处理。

2）主办方与参与者确认后，为参与者统一购买保险。

3）主办方将由专人对参与者进行活动注意事项及活动流程的介绍讲解。

4）活动期间参与者必须接受主办方的安排，不得擅自离开队伍(出发前签订协议)。

5）参与者需持有机动车驾驶有效证件，并有两年以上的驾驶经验。

6）过路费、过桥费、油费及日常开销将由个人承担。

活动系列二：2010广州春季汽车消费博览会

活动日期：3月13日~14日

六、参展须知

1）经销商需在活动开始前两周与主办方签订参展合同。

2）展位选定后不能自行修改，需与主办方确认可行后方可修改。

3）活动开展前一周主办方将递交给参展经销商布展通知、撤展通知、参展人员胸卡、吊带和胸卡套等相关物料。

4）展会期间如涉及用电、加班、设备租赁等事项时，需根据参展商手册要求解决。

5）参展经销商在签订锦汉展览中心展台施工安全责任书后，方可搭建。

6）参展单位须将展位内的建筑垃圾、胶带及标记残留物清理干净，否则将不予退还垃圾处理押金。若由于施工而造成对展馆的损害，其修补费用由参展单位承担。

7）展会期间请您务必看管好贵重物品，以防失窃。

8）参展前主办方将提供参展商手册及客户备忘录。

七、交通指南(略)

活动系列三："恤孤行动，英雄之旅"

活动日期：3 月 27 日 ~28 日

操作事项：

1）经销商需在博览会开展前 10 ~15 个工作日内，将捐赠物资或资金规划出来，并告知易车网，以便于安排相关捐赠事项。

2）狮子会工作人员将到各经销商店收集捐赠物资，并开具正式国家捐赠收据，确认相关捐赠事项。

3）经销商参与捐赠以自愿为原则，博览会期间狮子会将为各捐赠单位颁发慈善锦旗。

4）博览会期间现场解说本次"恤孤行动、英雄之旅"的里程与意义，现场募捐者将登上"捐赠名录"栏。

5）博览会现场招募"恤孤行动、英雄之旅"的各路英雄，并安排 3 月 27 日 ~28 日的行程。

6）参与者需持有机动车驾驶有效证件，并有两年以上的驾驶经验。

7）过路费、过桥费、油费及食宿开销费用将由个人承担。

八、效果分析

整个系列活动举办下来，易车网的浏览量激增，用户注册数量也迅速增加，易车网的知名度和美誉度不断攀升。而且易车网华南大区与汽车商家和合作伙伴的关系更加密切，整合的社会资源更加丰富而且优质，与客户的互动得到了加强，了解了客户的需求，为设计新的业务和服务以及提升服务品质奠定坚实的基础。

相关链接

易车网概述

易车网创办于2000 年，秉承"让汽车生活更简单"的理念，现已成为国内最领先的汽车专业媒体集团。易车网以"专业、合作、创新"的冠军车队文化为共同价值观，致力于为用户带来更简单、更精彩的汽车生活。

易车网旗下的业务包括中国第一汽车消费门户——易车网(www. bitauto. com)、国内最大的二手车交易信息服务平台——优卡网(www. ucar. cn)、中国首家汽车行业营销管理与电子商务在线软件服务商——易湃以及中国最大的数字营销服务公司——新意互动(CIG)。易车拥有国内最优秀的汽车媒体运营团队，有超过 1000 名员工提供专业的媒体服务。易车网依靠专业的团队、完善的业务线、强大的媒体资源和覆盖全国的业务网络，将为中国汽车用户创造有价值的汽车生活体验。易车网是易车传媒集团旗下覆盖全国 348 个城市的专业汽车

门户网站，成立至今已有十年。易车网总部设在北京，广州是其南方大区总部，覆盖广东、广西、福建、海南、河南、湖北、湖南、江西8个省区30多个城市的汽车互联网业务。

延伸阅读

互联网给我们带来的新兴生活场景

毋庸置疑，互联网时代已经到来，电子商务已经成为传统经济手段的一种有益补充，更多的贸易、交易、宣传和服务都能在跨越时空界限的互联网上瞬间实现。这对汽车营销来说大有裨益。汽车经销商可以通过互联网技术虚拟各种企业组织，可以扩大企业的容量而不会使成本上升，可以开办并管理许多家汽车专卖店，可以兴建好几座汽车城、汽车服务贸易园和汽车主题公园。甚至借助互联网技术，一位销售顾问就能在网上独立开办一家汽车专卖超市。是什么令我们的生活如此神奇？那就是日新月异的互联网技术。

我们不妨亲自游历一下虚拟的网上汽车城和网上汽车超市，设想你打算买辆新车，周日你睡到自然醒，不必起早床挤公交车，慢悠悠地吃完早餐或下午茶甚至晚饭，然后打开计算机，单击进入你想光顾的“汽车城或超市”。首先映入你眼帘的是立体逼真、三维的汽车城全貌：宽敞笔直的马路，浓荫匝地的树木分立道路两旁，一座座品牌专卖店鳞次栉比、错落有致，有奔驰、宝马、宾利、法拉利、劳斯莱斯等欧美牌子，有丰田、本田、日产等日系品牌，有上汽大众、一汽大众、上海通用等国产合资品牌，还有奇瑞、吉利、长城、福田、长安等民族品牌……总之名车荟萃，应有尽有。

假如你没想好买哪个牌子，你就可以点开一间间品牌专卖店“踱进去”看看，一家家地比较。可通过按键输入关键词，如“车名或价格”，网上汽车超市便立即调出同档次、同类别的车型供你参考比较。倘若比较后你还是拿不定主意，你可以通过智能选车自助银行，付一些费用雇请一位专业的“销售顾问”陪你选车，在选车的过程中你可以问它各种或琐碎、或刁钻的问题，甚至连自己买车给谁开的隐私都可以告诉它，而它则始终站在你这边替你考虑，始终不厌其烦、无微不至地为你服务，给你提供各种贴心的意见或建议，直至你挑选到合适的车为止。

倘若你事先已有心仪的品牌，而且具备一定的购车知识或相关常识的话，你就可以径直地“打开”那家品牌专卖店的大门，查看车型资料，可以打开车门看内饰、看座椅、看桃木方向盘等，还可以点开行李箱看面积大小，而且你可以试着点一些常用的生活物品放进去，测算一下能装几件，甚至可以打开油箱看看一次能装几升油，同时还可以看看适宜加什么标号的汽油。

你看完车型后想再看价格，只要单击相应的分类，各种智能的计算结果便会即时显现在你眼前：分期付款或一次性付款以及保险、加装或改装音响等各项费用一一列清，供你选择参考。在选准车型、挑选好颜色及款式(自动拨或是手动拨)，并确定了购买费用及支付方式后，你就可以在网上签订购车合同并在线支付定金了，整个购车过程就结束了。

办完购车手续后，你还可以看看车商的服务硬件设施，了解其配件仓、维修车间、维修设备以及维修技师的介绍。了解之后，就可以点开“车主俱乐部”的大门了，只见车主俱乐部里赫然显示着你的姓名和编号，并有“欢迎您加入”的字样，而且还能告诉你是第几位加入该俱乐部的车主，然后便会送上全年车主文化活动的节目单，有免费的也有收费的可

供选择。同时还会请你选择加入俱乐部的哪一组，俱乐部分设了“企业主之家”“知识分子之家”“白领一族”“月光一族”“红粉一族”“新贫一族”等，此外还有按年龄、收入、职业、兴趣、爱好的分类，你可以任选一族加入，而且可以多次重复选择。确定后，你就可以阅读“小组成员”的部分相关资料，如组长的个人资料以及小组过去、或近期、或常年的活动安排。

这些你足不出户只消短短的一个多小时就能全部搞定，这就是网上汽车超市给我们带来的奇妙感觉和无穷乐趣。

假如，车买回来后你想改装或加装一些音响或其他汽车用品，你除了可以选择使用原汽车超市为你提供的服务外，也可以到“汽车服务贸易园区”走一走。点开你所选择的汽车服务贸易园区后，只见这里集汽车维修、汽车用品、租赁、二手车交易、汽车物流为一体，可首先点开汽车用品超市，挑选好了想用来改装的音响，然后选择加装单位及技师，加装技师会针对你的需要给你意见，包括该音响适不适合加装、加装后会遇到的情形，经加装技师再三建议，倘若你还是坚持自己的选择，那么加装技师只好顺从你的意见，但他们承接这项业务时需要与你签订服务责任说明书，并告诉你加装工时及收费标准，同时还要附带说明加装后出现异常状况时的应急措施。这就为顾客省去了许多东奔西走挑选汽车用品和服务单位的辛劳及烦恼。

此外，网上服务也能在汽车维修、汽车租赁、二手车置换、汽车物流等方面为消费者创造全新的体验价值。

通过互联网平台，在极大便利消费者买车、修车、租车、换车的同时，也给车商员工的工作形态以及企业自身的管理运营带来了实质性变革。

互联网营销盛行后，汽车销售顾问不必一直待在销售展厅，甚至可以在家办公。他们可以建立个人的网站并与公司的网站对接或直接嵌入企业的网站里，就可以开展移动销售了，他们工作时只要连接公司的数据库，分享信息资源并且根据需要自由地登录、漫游或离开互联网，对机会(即潜在客户或目标客户)的捕捉、大客户的拜访、区域的运行规则及辖区内活动的管理，以及对产品配置、定价、合同、订单、报价和促销的管理都可以通过网络进行。而且，借助互联网，一名销售顾问就可以为成千上万名顾客同时提供服务。

互联网让员工受益匪浅，对企业来说更是如此！企业通过互联网搭建自己的信息流、资金流和物流平台，与上游供应商以及下游合作伙伴构建战略联盟以及虚拟庞大的企业组织，而且企业产能可以呈几何倍数地增长。

当然，这些都还需要一个发展过程。但我想，在不久的将来，这些都会变成活生生的现实。

4. 汽车展览

（1） 主办商

1）策划与时俱进、具有鲜明时代特征和能反映汽车行业发展进步的展会主题，如低碳环保出行、绿色安全出行、健康和谐幸福出行等。

2）在邀请参展商方面一定要精心部署，选择那些与展会主题吻合且具有代表性的参展商。

3）展会统一规划合理布局，力争每一个展示区域都有亮点，而不会良莠不齐、过于平庸。

4）在展馆内尽可能多地组织些生动有趣、丰富多彩的文娱活动，增强与消费者的互动。

5）做好开展前的立体宣传攻势，增强展会的吸引力，便于招商以及吸引广大观众。

（2）参展商

1）车展的五大模块功能。不论是外部举办的还是自身举办的，也不论是露天还是室内，也不论规模大小，既然是车展就必须同时具备宣传、展示、销售、服务、娱乐等功能，各功能模块的规划及实施区域要清晰合理。

车展的五大模块功能

根据本人多年的实操经验，成功的展示(包括车展)通常必须要有完整的五大模块：

①“知识性宣传”：包括视听光盘(微电影、微博、微信等)、宣传单张、横幅、海报以及歌舞表演、产品有奖知识问答等。

②“导购式促销”：包括特价商品、让利服务等。

③“应用性展示”：如把车当成当做教具，由里到外向顾客传授汽车产品知识。

④“实用性服务”：即现场为顾客提供见得着、感受得到的免费贴心服务，如现场提供汽车按揭、保险、维修等小常识的咨询，以及现场免费检测、试乘试驾等服务。

⑤“参与性活动”：包括有奖知识问答、有礼调查问卷填写以及其他相关的文艺表演活动等。车展现场知识问答活动海报如图 8-5 所示。



图 8-5　福特车展现场

2）车展前的六项准备工作。

车展前的六项准备工作

① 物料的准备	② 参展车型的挑选	③ 宣传品的准备
④ 参展人员的培训	⑤ 促销措施制定	⑥ 广告宣传

① 物料的准备：包括现场咨询的桌椅、台凳、饮水机、背投功放、开关插座、电源线等车展所必需的一切物品，并开具详细的清单，以便管理。

② 参展车型的挑选：参展车型的颜色、款式一定要搭配，而且要醒目亮丽(如图8-6所示)，车身内外的清洁和护理工作要做好。



图8-6　广州国际车展掠影

③ 宣传品的准备：包括宣传单张的印刷、视听光盘的录制、易拉宝、喷画、横幅的制作、海报的设计制作等。

④ 参展人员的培训：包括对产品知识的培训、对接待礼仪常识的传授、对客户类型的鉴别及销售过程的各项技巧培训等。参展的工作人员一定要经过严格的产品知识培训，在为客人介绍时应注重要有针对性、着重性、简单性、通俗性、实用性等；此外还应培训车展的工作纪律及相关的注意事项。

⑤ 促销措施：这是确保车展落到实处的关键一环。车展前，企业应制定一系列针对该车展的优惠促销措施，如车展期间前几名或前几十名顾客的购车优惠等。

⑥ 广告宣传：这也是很重要的一环。企业可结合自身的条件，专门为车展进行广告宣传，也可以在常规的广告宣传计划中附带车展内容，如车展的时间、地点、展位号及相关的促销优惠措施和现场活动内容等。当然，也要善于借助媒体进行免费的活动预告。

3）车展的后续工作。车展结束后，一定要做好以下工作：

① 物料的清点归仓：对参展物料(包括车辆)进行详细盘查并做好登记工作，包括物品的毁损、消耗等情况。

② 活动资料的整理：包括活动照片、客户资料的整理分析及使用(即分发给相应的对口部门)。

③ 活动的效果评估与总结：应分析此次车展的客户资料的收集情况、车辆的成交状况、宣传效果等，并总结经验教训。

④ 活动的后续宣传工作：包括提供与车展相关的有价值的图片文字资料给媒体，同时印制车展简报分发给公司各部门。

⑤ 车展各项费用的结算。

经典案例

“科技、潮流、新生活”

——第七届中国(广州)国际车展的成功经验

第七届中国(广州)国际汽车展览会(以下简称第七届广州车展)，于2009年11月24~30日在中国进出口商品交易会琶洲展馆成功举行。本届汽车展的成功举办，进一步彰显了广州作为我国重要的汽车产业基地的作用及形象，充分体现了海内外厂家和社会各界对广州和国内汽车市场的高度重视，对发挥广州中心城市的辐射功能、推进国际经济技术的合作交流、推动广州乃至国内汽车产业的持续健康发展发挥了重要作用。

一、展会概况

第七届广州车展以“科技、潮流、新生活”为主题，继续坚持“高品位、国际化、综合性”的定位，在展会规模、国际品质、各展区的均衡发展、展会同期活动等方面均实现了历史性的突破。本届广州车展首次使用了中国进出口商品交易会琶洲展馆A区的全部13个展馆以及B区的两个展馆，展出总面积达15万m^2，与上届相比增长11%。其中，乘用车、商用车展区的展出面积为10万m^2，汽车零部件、汽车用品展区及室外展区为5万m^2。前来参展的企业包括近70家整车制造商、600余家汽车零部件及汽车用品生产商，展出车辆720余台。展会期间共48.3万人进场参观，比上届增长了3.3%，创历史新高，其中专业观众日参观人数增幅较大。

11月24日，广东省及广州市的领导与中国机械工业联合会、中国汽车工业协会、中国国际贸易促进委员会汽车行业分会负责人，广州车展各主、承办单位负责人、业内权威人士、友好城市领导和驻穗领馆代表等重要嘉宾出席了车展开幕式，并参观了相关展台。各级领导充分肯定了广州车展取得的成就和地位，并指出广州作为我国重要的汽车产业基地，要坚持高起点的开放合作，致力于推进国际经济技术合作交流，推动广州乃至国内汽车产业的持续健康发展；要充分发挥自身的优势，以专业的会展运营经验和优质高效的服务，打造高品位、高水准的专业车展，为振兴我国汽车行业作出新的贡献。

二、本届展会亮点

1. 海内外厂家空前关注、携手参展，展会规格跃上新台阶

作为汽车行业的年度行业盛会，海内外厂家对第七届广州车展的重视度达到了空前的高度。国内外企业的参展力度、新车发布密度、企业高层重视度均创历史新高。

1）在行业内拥有风向标地位的国际巨头，均以厂家的名义出席了本届广州车展。尤其是往届对广州车展不够重视的奔驰、宝马等欧洲知名品牌，还有几乎所有知名的海内外车商纷纷携带其全系品牌、以最华丽的阵容在广州车展上展示其最新的产品和技术，充分体现了

国际汽车行业对本届广州车展的重视。

2）新车、概念车数量创历史新高。在11月23日的媒体日，共有近50场新车发布会举行：中国首发车69款，亚洲首发车4款，全球首发车3款，概念车32台。许多厂家还展出了新能源车、发布了其2010年度的战略车型，为观众展示了未来汽车产业的发展方向，充分体现了广州车展作为国内汽车市场风向标的影响力。

3）海内外企业高层对广州汽车展的重视度与日俱增。车展期间，几乎所有品牌的高级管理层都出席了新车发布会活动。

2. 专业展区合理布局，展会实现多赢、均衡发展

本届广州车展不再是乘用车展区一枝独秀，汽车零部件、汽车用品展区的展出面积近5万m^2。在汽车零部件展区，汇集了日本展团、中国台湾展团、中国香港展团、中汽零部件展团、嘉兴展团、梅州展团、广州国家汽车零部件出口基地展团等专业参展团组。而汽车用品展区则致力于打造华南地区最具专业性的汽车后市场基地，吸引国内外一线品牌在此争奇斗艳。

广州车展还着力邀请海内外买家与会。本届广州车展共有15个专业买家团、50000余名专业观众到会采购；同时，多场采购活动在展会同期举行，如欧盟采购说明会、汽车零部件供需见面会、汽车用品采购洽谈会等。

3. 多场高水平的专业活动精彩纷呈，形成“以展带会、以会促展”的良好互动局面

本届广州车展期间举办了各项专业技术交流会、专业论坛、经贸洽谈会、招商推介会等系列活动共26项，其中包括在车展期间举办的广州汽车出口基地系列推介活动及其他相关活动。主要活动有：

1）11月22日，由中国汽车工业协会主办、广州市外经贸局承办的“2009·中国汽车零部件行业年会”在广州大厦隆重举行。广州市领导出席了会议，并在会上致欢迎词，国家商务部、中国汽车行业协会领导和来自全国汽车零部件生产企业的负责人近400人参加了本次年会。参会代表在会后参观了广汽丰田有限公司的整车装配生产线和中国电器科学研究院汽车零部件检测中心，其先进的制造技术和完善的检测能力得到了与会代表的高度赞赏。

2）广州市外经贸局借助“2009·中国汽车零部件年会”在广州举办的契机，召开了“广州汽车及零部件发展推介交流会”。以此向来自全国各地的汽车零部件生产企业的负责人推介广州的投资环境和汽车产业的发展前景，并介绍广州汽车出口分基地的产业发展特色。

3）在零部件展区组织策划了“广州汽车及零部件出口基地展示区”。通过图片、表格、地图、文字说明、模型等方式，集中展示了全市6个汽车及零部件出口分基地良好的投资环境和发展成果，充分展示了广州市及各分基地的发展情况及招商潜力，收到了很好地宣传效果。

4）为“从化汽车出口分基地”授牌。11月24日上午，国家汽车及零部件出口基地——广州从化基地的授牌仪式在琶洲国际展览中心成功举行。从化市成为广州市第6个汽车出口分基地。从化汽车出口基地是广州汽车产业基地的重要组成部分，广汽日野整车生产项目落户从化汽车基地，填补了广州商用车生产的空白，带动了一大批汽车零部件企业来穗投资，形成了新的增长点。广州将以从化市等6个出口分基地为主要载体，以提升产业竞

争力为目标，全面提升广州汽车产业的国际化水平。

5）举办中国汽车人才研究会理事会2009年年会暨汽车领袖（广州）论坛、中日汽车零部件对接高峰论坛等系列活动。全国几个顶级汽车行业协会及零部件协会的专业人士及专家聚集广州，共同探讨中国汽车业未来的发展及下一年汽车行业发展的走势。

6）举办主题为“同做公益人”的公益活动。旨在呼吁广大车主、准车主以及全社会共同承诺：严格遵守交通法规、拒绝酒后驾车、提高安全意识，自觉做一名公益车主，共同培养良好驾驶品德和文化，维护交通安全。此公益活动在本届车展上格外引人注目。

4. 媒体高度关注，全方位报道车展盛况

第七届广州车展共有来自1452家媒体的5048名记者与会进行宣传报道，与上届相比分别上升了142%和26%，其中包括海外媒体70家。为了深入、全面地报道广州车展，共有40家媒体单位在展会现场设立了特装展位，尤其是各大知名网络媒体均在现场搭建了精美的展台，以便进行现场采访，并以专栏的形式对广州车展进行滚动式的报道。不少国外著名媒体也都在展会第一线进行了报道。

三、成功经验和组织体会

1. 统筹协调、通力合作。

为了加强安全保障工作，广州车展筹备办公室成立了现场指挥部。指挥部由广州车展各主、承办单位及广州市各相关部门组成，由广州市政府秘书长及广州汽车展筹备办公室主任任总指挥，市政府副秘书长和广州车展各主、承办单位以及广州市相关部门的领导担任副总指挥。指挥部制定了细化工作方案和各项应急预案，各单位既各负其责又通力合作，形成了强大的工作合力，以确保第七届广州车展的顺利举办。

2. 安全保障工作到位，确保活动顺利举办。

1）客流高峰疏导方面。本届广州车展的入场观众人数达482，658人，其中11月28日（星期六）和29日（星期日）入场的观众人数均超过11万。面对如此庞大的人流量，指挥部对客流高峰时期的人员疏导准备了充分的应急预案，效果明显。一是增派治安人员维持现场秩序，科学合理地设置观众出入通道，使各展区的人流量分配合理、均匀；二是市交委调整安排公交车辆班次、延长服务时间，并通过媒体呼吁市民尽量乘坐公共交通工具前去观展，以减缓展馆周围停车场的压力；三是客流高峰达到一定极限时暂停售票；四是展馆内增加广播和警示牌，提醒观众看管好随身财物，文明有序地参观；五是参展商自觉配合主办方的安排，有序地进行新车发布和相关宣传活动，使本届广州车展既热烈火爆又井然有序。

2）票务方面。为了避免观众在展会现场长时间排队等待买票，指挥部对门票预售工作加大了力度，开辟了电话、网络、短信、网点、门店、羊城通等多种销售渠道。指挥部还加派了治安人员，进一步完善了门禁管理，并与警方加强合作，有效打击了票贩子倒卖门票的行为。

3）医疗卫生保障方面。市卫生局食品卫生监督部门对展馆内的餐饮进行了全面监督检查，并加强了对重大疾病疫情的监管、防控力度，整个展会期间没有发生一起医疗卫生事故。

3. 精心策划、分工协作，提高办展水平。

1）为提高广州车展的市场化运作程度，广州车展各主、承办单位经过前6年的磨合，

取得了一定的成功经验，并经过友好协商达成了长期合作的意愿，在展前签订了未来5年的合作协议，并就合作成立专门的车展展览公司达成共识。

2）广州市政府办公厅、市公安局、海珠区政府、中国对外贸易中心等单位群策群力、分工协作，积极主动地配合、协助做好相关组织、协调工作，并提出了不少建设性意见，为广州车展的成功举办提供了有力的保障。

3）广州市外经贸局以往主要负责组织汽车论坛，本届汽车展重点引导、扶持汽车零部件展区，精心策划、协调专业的行业协会来穗举办专业技术交流活动，并组织了多场经贸洽谈会和招商推介会，既扩大了广州车展的影响力，也宣传了广州市的投资环境和发展前景。

4. 完善服务措施，提高服务质量。

本届车展为参展商、客商、观众等做了细致周到的安排，展场保卫联络点为计算机一族准备了计算机防盗锁和手提包防盗锁；询问处为观众耐心、详细地解答和指引；清洁工人随时捡扫，时刻保持地面、卫生间等公共场所的卫生。同时，会场加装了座位以方便观众休息；路面设置有传输带方便负重观众搬运行李；针对人流高峰时期的观众就餐问题，大会提前做好了各项准备工作，提供多款冷热自动购物机供大家使用，并设有快餐区，有多种口味食物供自由选择，保证质量良好的食品、饮料供应充足；商务中心为需要复印、传真、制作名片的顾客提供及时服务；车展开通了免费穿梭巴士，放置了详细路线图，方便观众到馆参观；针对停车难问题，组委会专门派出多名工作人员在停车场现场维持秩序，疏导自驾车观众停车；通过与参展商签订保证书，其中明确规定各种音量必须控制在70dB之内，同时，在展会期间指挥部派工作人员用分贝测试仪到各展区进行巡回检查等措施，使得本届汽车展在噪声控制上较上一届有了很大改善。

5. 组织体会

在本届车展组织工作中有两点心得。一是领导重视是安全保障工作圆满完成的关键。市领导高度重视广州车展的各项工作情况，市领导多次指示要尊重办展规律，政府扶持引导，注重社会化运作，引入市场竞争机制；市领导高度关注展会情况，要求做好各项组织筹备工作，确保活动能够安全、顺利地举办。在市领导的关心和指导下，指挥部全体工作人员以科学的管理、优质的服务出色完成了安全保障工作任务。二是高度的责任感是安全保障工作圆满完成的前提。每年参观车展的观众人数众多，人流高度集中，做好安全保障工作是指挥部的首要任务，而高度的工作责任感则是做好安全保障工作的首要前提。市领导多次主持召开工作协调会，在展前、展中、展后多次亲临现场，指挥、协调各项工作，指导活动的筹划及组织工作，指示要提高办展水平和服务质量，确保各项工作落实到位。指挥部各成员单位都以高度的责任心投入工作，各司其职，一丝不苟地开展安全保障和管理服务工作。整个展会期间没有发生一起公共安全事故或医疗卫生事故，圆满地完成了各项工作任务。

四、存在不足

广州车展仍处于发展提高阶段，与北京车展、上海车展相比，在质量上和规模上还有一定距离，还存在许多不足之处。如每年车展期间容易造成展馆周边交通堵塞，周边停车位未能有效整合，不能满足观众需求，场馆配套服务设施及相关指引不够完善，场馆工作人员的服务意识不高，车展的市场化运作程度还有待提高等。

延伸阅读

国内外知名车展概要

一、国外车展

1. 北美车展

北美车展一年一度，前身是美国原底特律国际汽车展览会，至今已经有近百年历史，是美国创办时间最长的车展之一。1957 年，欧洲车厂终于远渡重洋而来，北美车展上首次出现了沃尔沃、奔驰、保时捷的身影，获得了美国民众的高度重视，底特律车展的“王旗”正式树起。1989 年，底特律车展更名为北美国际汽车展，每年 1 月办展。

2. 巴黎车展

该展起源于 1898 年的国际汽车沙龙会。直至 1976 年都是每年一届，此后每两年一届。在每年的 9 月底至 10 月初举行。

3. 日内瓦车展

日内瓦车展起源于 1905 年，1926 年起由非正式的协会主办，1947 年协会改组为国际车展基金会，1982 年起由政府出面创立的 Orgexpo 基金会主办。相比世界其他车展而言，日内瓦车展是最受传媒关注的，并且被业内人士看做是最佳的行业聚会场所。

4. 法兰克福车展

法兰克福车展的前身为柏林车展，创办于 1897 年，1951 年移到法兰克福举办，每年一届，轿车和商用车轮换展出。法兰克福车展是世界规模最大的车展，有“汽车奥运会”之称。

5. 东京车展

东京车展是五大车展中历史最短的，被誉为“亚洲汽车风向标”，创办于 1954 年。东京车展还是亚洲最大的国际车展。东京车展每年轮流展示一次轿车和商务用车。

二、国内车展

1. 北京车展

于 1990 年创办的北京国际汽车展览会，每两年一届在北京举办，已连续举办了十届，至今已走过 20 年的发展历程。北京国际汽车展览会自创办以来，规模不断扩大，展会功能也由过去单纯的产品展示，发展到今天成为企业发展战略发布、全方位形象展示的窗口；全球最前沿技术创新信息交流的平台；最高效的品牌推广宣传舞台。展品品质逐届提高，影响也日趋广泛，众多跨国汽车企业将北京车展列为全球 A 级车展。

2. 上海车展

上海车展创办于 1985 年，是中国最早的专业国际汽车展览会；逢单数年举办，目前已经成功举办了十二届。

3. 广州车展

一年一度的中国(广州)国际汽车展览会创办于 2003 年。作为国内规模最大、国际品质最高的综合性专业汽车展览会之一，广州车展凭借其得天独厚的产业与市场优势、专业权威的办展机构、科学细致的组织服务，一年一个台阶，已逐步成长为海内外汽车企业开拓中国市场、宣传企业形象的必选平台。

4. 长春车展

中国(长春)国际汽车博览会是由中国国际贸易促进委员会批准的国内著名车展之一。自1999年开始，在国家有关部门以及吉林省政府、长春市政府的高度重视和社会各界的大力支持下，已经成功举办了五届，每一届都吸引了国内外众多汽车生产厂家和相关行业的企业参加。

5. 汽车俱乐部

1）根据行业需要和消费者需求设计适销对路的产品和服务，如救援、车险、维修保养、酒后代驾、车务代办、休闲旅游等。

2）成立会员俱乐部，充分利用好会卡、会刊进行宣传，同时注重编织更多、更新、更优惠的社会资源供会员们享用。例如，江苏苏友汽车俱乐部长期坚持发行会刊，既宣传了企业，又维系了企业与广大会员的关系。

3）创立品牌，不断增强影响力，找到合适的商业模式和盈利方式，总结摸索出成套的、规范的俱乐部管理模式，待时机成熟后进行连锁经营管理或模式输出。

4）培养全球化的眼光，注重学习和借鉴国外汽车俱乐部运营管理的先进经验，积极探索出符合中国国情和企业自身实际的经营管理战略。同时，也要敢于与国外的同行加强交流与合作。

5）要善于利用新兴的科技手段进行汽车俱乐部的运营管理和商业模式孵化。

经典案例

世纪腾龙汽车俱乐部客服中心的方案

一、设立客服中心的目的

1）有效管理公司的保有客户，提高客户忠诚度和客户满意度。

2）加强与客户的信息交流，提高企业的知名度和美誉度。

3）发掘潜在客户资源，提供增值服务。

4）开发利用现有的客户资源，刺激新的车贷业务，为客户提供二手车置换及新车贷款服务。

5）加强对公司各部门服务的考核及监督。

二、组织架构图及分工职责

（一）架构图(8人)

1. 客服中心架构(图8-7)

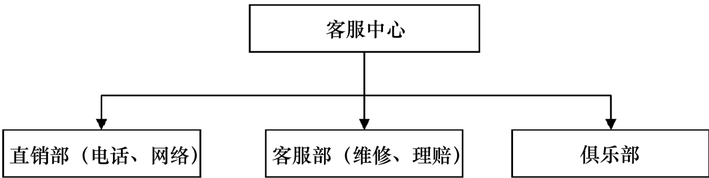


图8-7　客服中心架构

注：俱乐部的事务可由客户服务部兼顾，客户部主管兼任俱乐部主管，待俱乐部成立后方可设立专职的人员。

2. 客服中心人员编制(8人,见图8-8)

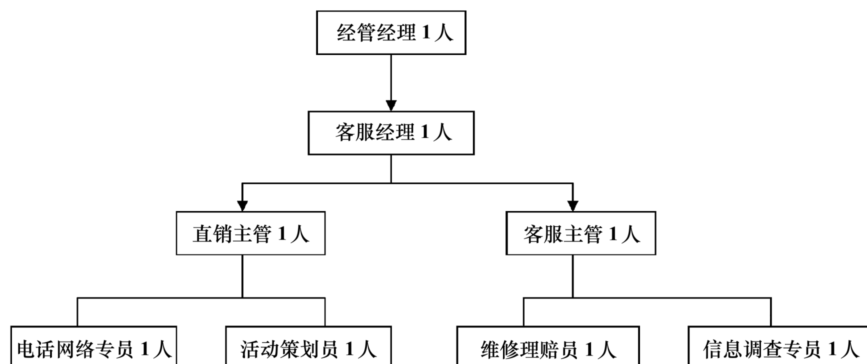


图8-8 客服中心人员编制

(二) 分工及主要职责

1. 客服经理

(1) 制订工作方案、制度、规定、规范

(2) 制订开展流程和方法

(3) 各岗位的工作分工、组织和管理

(4) 各岗位人员的培训和督导

(5) 对重要事务的处理和跟踪

(6) 对数据的统计、分析、指导

(7) 对整体满意度的监督、分析、总结

(8) 日常工作的组织和协调

2. 信息调查专员(资料信息员)

(1) 销售客户的交车现场满意度调查及信息调查

(2) 维修客户的现场满意度调查及信息调查

(3) 现场的客户投诉记录、处理

(4) 现场的客户咨询和信息反馈

(5) 现场调查基础数据和信息的录入、得分计算、统计分析

(6) 定期将调查结果传输给俱乐部后勤组

(7) 客户资料的收集、整理、录入、建档

(8) 销售交车资料的收集、核对、建档

(9) 售后服务客户资料的更新及整理

(10) 专卖店店内各种市场促销活动信息的记录

(11) 销售、售后回访信息的传递及跟进

(12) 定期将客户资料(含保险资料)交俱乐部后勤组

3. 电话客服员(网络营销员)

(1) 客户的电话咨询和信息反馈

(2) 销售客户的电话回访、统计、分析及销售信息传递

(3) 开展电话直销以及网络营销

4. 维修理赔员

（1）保险理赔及续保

（2）维修客户的电话回访统计、分析及维修信息传递

（3）投诉处理的满意度回访、统计和分析

（4）客户流失回访跟踪、回站率的统计和分析

（5）潜在客户的信息跟踪

（6）各类活动的通知

5. 活动策划员

（1）短信平台专项活动的信息收集、回复、统计

（2）销售、维修、综合类信息传递

（3）提醒服务的信息收集、发送

（4）短信到达率的统计、分析

（5）幸福俱乐部各项汽车文化活动的策划、组织、统计、分析

（6）客户邮件的收发

（7）增值服务的联系、洽谈及商业资源的编织

三、服务体系

（1）客户档案管理(针对所有客户)

（2）客户电话跟踪(针对所有客户)

（3）现场调查(针对所有客户)

（4）信息传播(针对所有客户)

（5）提醒服务(针对所有客户)

（6）汽车文化活动(针对所有客户)

（7）增值服务(针对所有客户)

（8）潜在客户管理(针对潜在客户)

（9）服务监督与统筹(针对所有客户和公司所有服务人员及管理人员)

四、日常工作内容

(一) 客户档案管理(此项目工作人员需进行档案管理的培训)

（1）保有客户资料档案的管理和更新

（2）保险客户原始资料的管理

（3）潜在客户资料的收集整理和日常维系

（4）外来名册客户资料的管理

(二) 客户电话跟踪(此项目工作人员需进行电话礼仪及统计分析的培训)

（1）客户电话咨询

（2）保有客户的满意度调查(问卷拟订、回访用语、回访方式、注意事项)

（3）公司与客户信息沟通(沟通方式)

（4）客户需求状况调查(新车推介及二手车置换)

（5）客户状况分析和市场调查

（6）流失客户调查及分析

(三) 现场调查(此项目工作人员需进行礼仪、话术的培训)

在按揭客户中对零售客户采取100%的调查制度，对维修保养客户采取10%的抽样调查制度(问卷拟定,回访用语、回访方式、注意事项)

（四）信息传递(客户与企业间的信息传递)

（1）销售类信息传递

（2）维修类信息传递

（3）综合类信息传递

（五）提醒服务

（1）车辆服务提醒：提车提醒、定期保养、年审、首保、续保、路费、年票、车船税等

（2）天气类提醒服务

（3）节日类提醒问候服务

（4）交通提醒服务

（5）新政法规类提醒服务

（六）汽车文化活动

1. 知识讲座：新车使用知识讲座、车辆保养知识讲座、二手车置换知识讲座、保险知识讲座、节油知识讲座、小故障解决讲座等

2. 聚会活动：节日聚会、兴趣聚会、商务座谈会、艺术展、自驾游、扶贫活动、生活体验等

3. 汽车赛：节油比赛、故障设置解决比赛、换胎比赛等

（七）增值服务

（1）汽车保养维修增值服务：定期免费保养项目、维修折扣、精品折扣等

（2）加油站、汽车美容店、保险公司等

（3）旅行社、航空、酒店、商场、娱乐场所、运动场所等

（4）其他代办服务

（八）潜在客户管理

（1）来电、到店及车展各类活动参与客户的信息管理

（2）大客户(电信、移动、银行、医院、学校等)信息管理

（3）信息传递和反馈

（4）活动邀请

（5）数据统计和分析

（九）服务监督

（1）客户满意度考核结果和客服中心考核结果直接与各业务部门人员提成挂钩(需制定满意度考核方案)

（2）各职能部门人员服务的质量及忠诚度监控

（3）售后维修车辆回访跟踪处理结果信息反馈的及时性

（4）客户投诉处理和跟进的监督与考核

（5）整改方案的落实度

六、相关流程及使用表格

销售服务店维修服务跟踪处理见表8-2。

表 8-2　销售服务店维修服务跟踪回访表(　　月　　日)

客服专员：　　　　客服经理：

序号	回访日期	出厂日期	客户资料				无法联系			满意度			不满意项目						车主意见	业务接待	维修师傅	调查结果及处理方案	负责人及日期
			车牌号	车型	客户名称	通信电话	电话错误	拒绝回访	其他	满意	不满意	投诉	服务态度	维修质量	维修价格	维修时间	配件供应	其他					

顾客投诉处理流程见图 8-9。

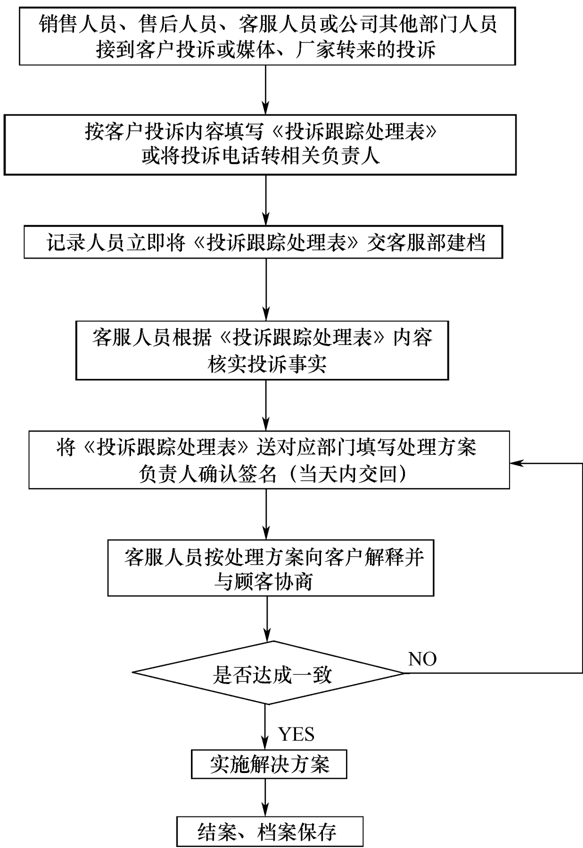


图 8-9　顾客投诉流程

小结

汽车文化开辟汽车产业链新蓝海

汽车文化在整个产业链条中处于最末端，也是汽车链条新一轮循环服务的开启端口，其涉及范围广、关联面大、种类繁多，但我们只着重讲其核心的几项，即“汽车培训”“汽车广告”“汽车网站”“汽车展览”“汽车俱乐部”等，而汽车文化在整个汽车链条中起到“营养液”“润滑剂”“保鲜器”和“保险箱”的作用。

我国的汽车文化方兴未艾、百花齐放、百家争鸣，未来的市场前景十分广阔；而欧美国家的汽车文化起步早，相对要成熟、规范些。未来，我国的汽车文化将会出现专业化分工的趋势，而且各汽车文化的业务模块会催生许多相应的子模块出来。未来我国的汽车文化讲究科技化、个性化、人性化和定制化；欧美国家的汽车文化将侧重简约、实用、实效以及注重在线服务以及与消费者的互动沟通。

“汽车文化”与整个汽车产业链血脉相连，汽车产业的发展直接影响到汽车文化行业的发展。汽车文化应根据行业需求及发展状况变化，确立自身的服务内容、商业模式和盈利方式，大体上说来应选择那些发展稳定的汽车行业板块来服务。同时，最好能同时满足产业链条上各业务模块需求的汽车文化服务内容，如汽车网站、汽车展览、汽车培训、汽车广告等。

总的来说，汽车文化是依附于汽车产业链各业务模块的，其发展受到产业链发展的影响和制约；但汽车文化也不是一味受到汽车产业链牵制的，当汽车文化发展到一定阶段时，则按照自身的发展规律和驱动机制运行，受到来自产业链的影响会降到最低限度。

第九篇　中国汽车产业链的发展思路与策略

一、中国汽车产业链的发展思路

1. 明确政府的角色及作用

汽车产业链的发展是一个渐进的市场化过程，是汽车业依其自身内在规律发展的自然历史过程，是国内外汽车及零部件企业及相关行业企业经过相当长时间的不断分化、组合、进入、退出，相互整合市场资源的优化过程。国内外发展较为成熟的汽车产业链的成功经验给我们的启示是：汽车产业链应是行业自身发展、市场运行规律以及企业自主决策、权衡和选择的结果，政府不应包办太多，不宜管得过严过死。我国过去在发展汽车工业方面经常犯的错误是中央和地方政府对汽车业的过度行政干预。汽车产业链是依据市场机制形成的，因此，要促进汽车产业链健康持续地发展必须实事求是、尊重客观规律、遵从市场运行机制，而不宜按各种意志来操控。

政府应在政策制定、宏观调控、配套服务等方面大力扶持和促进汽车产业链的形成和发展。汽车产业集群的地方政府和核心汽车企业应合力搭建促成汽车产业链协作管理的平台，政府应起到为企业牵线搭桥、沟通信息的服务作用。而且政府应千方百计为产业服务，其工作重点应放在搞好交通、通信等基础设施的硬件建设方面；同时工作的另一重点是搞好软件建设，包括为产业发展提供优惠政策，促进教育和科技发展，维护市场公平竞争，为产业经济发展做好政府公关宣传，创造有助于企业发展的良好环境等。

2. 国企转制推动产业发展

1）首先是转制。我国汽车工业企业大多数都是国有企业，体制落后，机制不灵活。汽车产业链发展与国有企业转制是相辅相成、相互促进的。推动汽车产业链发展，吸引大量的民营、外资汽车整车企业和零部件企业来投资兴业，可以推动汽车产业资源整合的步伐，加快国有企业民营化、市场化的速度，使企业改制速度加快，产生激活产业的“鲶鱼效应”。而积极推进国有企业转制，转变政府职能，鼓励发展国有资本与非公有资本相互结合的混合所有制经济，为国企卸除社会包袱，增强国有企业的吸引力，吸收民营、外资前来收购、兼并、参股、控股，从而实现汽车产业的优化重组。

2）其次是扶持。政府对汽车产业链的扶持主要来自资金和政策两方面。目前上海、北京、吉林、广东、四川、湖北等各主要汽车工业省市都已出台了支持汽车工业发展的政策措施。要提高资金扶持的效果，必须要选择合适的投资方向。基本原则是：确保重点、优先发展、区别对待。投资项目的选择和分布要搞好事前的科学论证、事中的优化调整和事后的总结评估。在项目分配上，应向重点和骨干整车及零部件企业倾斜。

> 由于我国汽车工业企业十分突出的问题是研发能力弱、技术水平低、企业规模小，项目投资要以支持汽车及关键零部件企业的产品研发、技术改造和优化配置作为重点。

同时，以减免税、信贷优惠、减免土地使用费、减除不合理费用等政策吸引国内外民营和外资企业进入各地的汽车工业园区，推动各地汽车产业链的升级换代。

3. 以核心链带动产业发展

从汽车产业链的形成机理来看，以产业链上游整车企业和零部件系统集成供应商为核心，带动中下游汽车产业发展，推进各层次企业实施技术创新，促进整车和零部件企业实行专业化生产，是汽车产业链发展的关键。

应以核心整车和零部件企业为主导，以推进技术创新为动力，大力发展产业相关业务模块，向上带动部件和零件企业发展，向中向下带动汽车销售、汽车消费和汽车文化的发展。

成功发展的汽车产业链都是以产业链条的某一主力板块或主要的几个关联业务板块为主导，带动整个产业链共同发展。同时各主力或主要关联业务模块中又是以一家或几家大的企业为龙头，带动其他中小型企业共同发展的。

大的业务模块以及大汽车企业在产业链的形成中都发挥着“发动机”和“领头羊”的作用，往往起到“确立一个点，形成一个面”的产业辐射和凝聚作用。在完善的汽车产业链条中，各业务模块都有自身独立的运行机制，不论是主力板块还是辅助板块，都有各自的核心优势。同时，不论是大型企业还是中小企业，都有其各自的核心竞争能力，从而形成以主力板块为核心，大型企业为主导，主辅业务板块或大中小共生共存和共荣共辱的合作网络结构。这个结构呈现金字塔形状，主力板块是塔尖、大企业是塔中，而塔基则是各辅助业务模块或是众多拱卫在大企业周围的中小型企业。

汽车产业链条中的大企业，特别是大型整车企业，应努力培育核心竞争能力，强化与产业链条中其他企业的网络关系能力，应成立产业链的信息中心和管理中心。针对当前汽车业装配业务附加值低，产业利润更多分布于设计、营销和服务等价值链环节的特点，产业链条中处于上游的大企业应集中资源重点做好产品研发、品牌建设、汽车金融和售后服务等工作。而位于产业中下游的中小企业应突出零部件生产的专业化优势，力争做专做精、做强做大，形成核心竞争力，开拓产业链协作网内企业和协作网外企业的多极配套市场，并开发国内和国际两个市场。

4. 关联产业的良性互动

汽车产业链的形成和发展与相关产业和有关社会机构的支持密不可分。汽车产业链与相关产业的关系是互动的，即相互促进、相互作用。汽车产业链的发展会带动其他产业的发展，这些产业反过来又会推动汽车产业的发展。在一个区域内，汽车产业链通常与其他产业链条同生共长，共同发展。资料显示，各条产业链发展成熟的国家一般会在一定区域内存在若干个产业链群，这些产业链群一起构成了推动区域经济发展的主要力量。例如，1999 年英国有 154 个产业集群，分布在 12 个区域，平均每个区域有 8 ~ 18 个左右不同的产业集群，并且汽车工业集群与其他相关集群相伴相生。因此，我国发展汽车产业链时应坚持系统思维，应积极促进相关产业快速发展，以产业集群促产业集群。另外，按照“科教兴国”及“人才兴业”的国家发展战略要求，应建立完善的科学研究、教育培训、中介服务、咨询服务和法律服务体系。建立科学的技术创新机制，充分利用高校、科研和咨询机构的智力资

源，使产、学、研紧密结合，加速科技成果的转化，提高产品附加值。

汽车产业链的发展还应以工业化、信息化、城镇化和国际化为目标，走科技含量高、资源消耗少、环境污染小、经济效益好、人力资源作用得到充分发挥的新型工业化道路，提高产业链关联区域的总体经济发展水平。

5. 汽车产业链应顺应全球化趋势

汽车产业链的全球化趋势

汽车产业全球化具体体现为投资全球化、采购全球化、生产全球化、市场全球化和贸易全球化。

当今世界汽车工业的发展具有显著的全球化特征汽车产业全球化具体体现为投资全球化、采购全球化、生产全球化、市场全球化和贸易全球化。汽车业已成为全球产业，而推动汽车产业全球化的是汽车跨国公司。美国、日本、欧洲三强地区中的各大汽车跨国公司以扩大国际市场、利用国外资源和输出国内资本为动机，在具有区位优势和比较优势的国家和地区实行全球布局。目前，汽车工业经过充分整合，已形成了所谓“6＋3”的新寡头垄断产业格局。零部件工业也在不断地进行兼并重组，企业数目越来越少，规模越来越大，形成了一批巨型零部件跨国公司，如德尔福、博世、天合等。大型跨国公司已成为左右世界汽车工业发展方向的主导力量。与此相应，我国近年来的汽车工业发展明显具有跨国汽车公司在中国进行区域合理化布局的特征。与汽车产业全球化相伴的是跨国整车企业的全球生产、采购和销售，而零部件企业则实行全球配套，不断提高国际化水平。跨国整车和零部件企业的海外扩张和布点往往是同步和互动的，利用这一点可以有效地发展我国的汽车产业链。国际汽车工业巨头在我国的各汽车工业中心城市驻足后，大量的国际汽车零部件企业将采取尾随战略进驻中国，嵌入客户的全球供应链，实施就近配套。反之，这又会优化当地产业的发展环境，吸引其他整车企业进入，从而使某一地区的汽车工业形成自我组织、自我优化的良性发展态势，推进产业链的扩大规模和升级换代。

二、中国汽车产业链的发展策略

总体来说，中国的汽车产业要实现可持续发展，必须把控“两大引擎”和“两大齿轮”，遵循“八大策略”。

“两大引擎”即“商业模式与赢利方式”；
“两大齿轮”即“科技与金融”。

具体叙述如下：

（1）**“两大引擎”**　即“商业模式与盈利方式”。位于汽车产业链条上中下游的各级各类企业必须根据市场变化，结合企业实际来确立合适自身的商业模式与盈利方式。

（2）**“两大齿轮”**　即“科技与金融”。中国的车企要学会充分运用科技和金融的杠杆进行企业管理、产业结构升级换代和核心竞争力的培育，并同时利用资本杠杆进行全球化的运营管理。

(3)“八大策略”

“八大策略”			
1）精细化切入	2）专业化开发	3）最优化整合	4）最大化营销
5）链条化运营	6）价值化体验	7）区隔化创新	8）最大化收益

具体叙述如下：

1）精细化切入。可以先由易处入手，做精、做细、做尖，然后不断扩大优势。也可以从难处着眼，攻克制约企业发展的最核心、最关键的难关，抢占制高点，取得自主知识产权，做强、做大企业。

2）专业化开发。无论是技术研发、生产制造还是产品及服务的设计，都讲究专业、专注、专心，精耕细作、有所聚焦。

3）最优化整合。整合产业链上中下游资源，以及产业内外的关联资源，从而实现最优资源配置、资产增值和资本运营。

4）最大化营销。面对全球市场或国内市场进行最大化的市场营销，扩大企业规模，从而获取更大的市场份额，增强企业的影响力。

5）链条化运营。即实施“产、供、销”一条龙策略，以及“销售、维修、租赁、置换、金融、汽车文化”等一站式服务。连点成线、线面结合、线状编织、圆形滚动、一体多维。

6）价值化体验。注重为消费者创造价值，并构筑企业与消费者间交互设计的价值链条。

7）区隔化创新。讲究与同业、同行的区隔，讲究产品差异、服务差异、渠道差异等。

8）最大化收益。以最小或最优的投入，创造最大最丰厚的市场回报。

汽车产业链
营销全攻略
（第2版）



战略管理专家、营销策划专家、文化创意专家、精锐影评家，在企业管理、战略规划、市场营销、广告策划、企业文化、教育培训等方面有所建树，致力于汽车、地产、IT、文化”等领域，具有跨行业、多品类市场丰富的实操经验和引领意识。

作为中国汽车产业链条整合营销策划第一人，一直致力于为中国的汽车行业发展提供战略导向及规划，系统策略剖析，新管理工具、新营销手法、新商业模式的探索与孵化，倡导汽车行业的企业责任（环保公德、品质意识等），为汽车行业指方明向，对中国汽车业的持续健康发展起到积极推动作用。著有《中国汽车商战》、《谋定而后动》、《创造奇迹》、《汽车营销攻“尖”战》等畅销书。

《汽车产业链营销全攻略》将汽车产业链比喻成一个“生命体”，它由“产业基因—行业母体—市场环境—链条全息/三螺旋”构成，产业链的生命理论的全景概括起来就是：产业之根（基因）、产业之本（原生态）、产业之树（衍生态）、产业之魂（全息）、产业之场（市场环境）。汽车产业刚在中国兴起时，是一条直线，先是汽车的生产制造后到汽车销售再到维修，而后扩展到汽车美容、汽车保险、汽车租赁、汽车金融、二手车置换、汽车文化等。当产业链需要“扩容”吸纳更多的衍生业态时，闭合的圆圈会暂时打开，展开成一条直线，当新产业形态融进来后重新闭合围拢成圆圈。

地址：北京市百万庄大街22号
邮政编码：100037
电话服务
社服务中心：010-88361066
销售一部：010-68326294
销售二部：010-88379649
读者购书热线：010-88379203
网络服务
教材网：http://www.cmpedu.com
机工官网：http://www.cmpbook.com
机工官博：http://weibo.com/cmp1952
封面无防伪标均为盗版

上架指导 汽车管理

ISBN 978-7-111-45035-1

策划编辑◎连景岩 / 封面设计◎晨曦



定价：45.80 元